

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Faktor pendukung kesuksesan sebuah organisasi tidak terbatas pada adanya modal besar atau teknologi canggih yang dimiliki akan tetapi harus didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten. SDM merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam pencapaian tujuan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Menurut Sirait (2006:1) dalam organisasi terdapat dua unsur yaitu unsur pertama adalah sekelompok manusia yang melakukan kerja sama dalam mencapai suatu tujuan, dan unsur kedua adalah benda - benda lain yang dipergunakan oleh manusia untuk merealisasikan pencapaian tujuan.

Dengan adanya SDM dalam organisasi, maka segala potensi sumber daya manusia yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meraih keberhasilan dari organisasi tersebut. Keberhasilan pengelolaan sebuah organisasi tidak lepas dari strategi dan komitmen serta pemahaman atas fungsinya manajemen terhadap faktor - faktor yang mempengaruhi dalam organisasi tersebut. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan pada sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana guna mencapai tujuan organisasi itu.

Kondisi saat ini, memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal juga aset bagi institusi atau organisasi. SDM dilihat bukan hanya sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan bisa dilipatgandakan serta dapat dikembangkan dan juga bukan sebaliknya sebagai beban dengan biaya yang tinggi. Untuk itu, dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia sering kali

organisasi diperhadapkan pada persoalan pengaturan penggunaan atau pemanfaatan SDM oleh pimpinan dalam organisasi tersebut. Manajemen pengelolaan sangat diperlukan disini agar sumber daya yang dimiliki dapat dipergunakan semaksimal mungkin.

Manusia merupakan sumber daya yang potensial dan strategis dalam berorganisasi. Potensi - potensi yang dimiliki manusia tersebut dapat terlihat ketika mereka menjalankan peran dalam berorganisasi. Tingkat keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan/pegawai yang bekerja di organisasi tersebut. Oleh sebab itu organisasi mempunyai standar kinerja yang tinggi sehingga bisa mempengaruhi kinerja organisasi.

Karyawan adalah kekayaan utama suatu organisasi, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas organisasi tidak akan terjadi. Karyawan sangat berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai (Hasibuan,1990;13). Seorang karyawan harus bisa menunjukkan prestasi atau kinerja dalam melakukan kegiatannya. Prestasi atau kinerja adalah catatan hasil –hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kinerja merupakan cerminan hasil yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang, seperti yang dikemukakan oleh Bernadin dalam Ruky (2002;15).

Sebuah organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai dan harus dicapai walaupun organisasi tersebut harus menghadapi perubahan. Artinya organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi (Usmara, 2003). Untuk itu dalam organisasi kegiatan yang sering dilakukan penilaian adalah terkait dengan kinerja karyawan, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi (Sutrisno, 2015).

Menurut Rummler dan Branche (1995) dalam Sudarmanto (2009), kinerja dapat diukur atas tiga tingkatan yaitu: (1) Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi.; (2) Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan; (3) Kinerja Individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan.

Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi mencapai tujuannya. Kinerja organisasi yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan atau instansi adalah dengan cara melihat hasil kinerja perusahaan atau instansi tersebut. Kinerja meliputi sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih baik dan berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing secara efektif dan efisien.

CV. C & A adalah salah satu perusahaan UMKM yang bergerak dalam usaha produksi dan menjual produk tenun ikat dan produk kerajinan lainnya. Produk utama dari CV. C & A adalah kerajinan lokal berupa kain tenunan dan bahan rajutan kombinasi tenunan lainnya yang merupakan *handmade* dari masyarakat di Kota Kupang dan sekitarnya. Salah satu kekhasan dari produk rajutan *handmade* kombinasi ini adalah motif dan warna rajutan yang memuat nilai dan filosofi hidup masyarakat lokal. Hal ini dibuktikan dengan adanya aktivitas / kegiatan usaha yang sudah berlangsung. Dalam lokasi penelitian, dapat dikelompokkan menjadi (dua) 2 kegiatan utama yakni kegiatan di dalam tempat usaha sendiri dan kegiatan yang

berlangsung di luar tempat usaha sendiri, dan dapat dikelompokkan berdasarkan pada aktivitas usaha karyawan CV. C & A yang sudah terlampir.

Dengan adanya akitivitas usaha, maka hal ini yang menjadi daya tarik tersendiri dalam mengembangkan produk pada CV. C & A. seiring berjalannya waktu, Dalam perjalanan usahanya CV C & A dihadapkan pada beberapa persoalan antara lain:

1. Karyawan CV. C & A mempunyai tingkat pendidikan yang rata-rata alumni sekolah menengah ke bawah, dan belum pernah mengikuti pelatihan terkait UMKM .
2. Karyawan direkrut secara tidak profesional yakni berdasarkan faktor kedekatan, kepercayaan, belas kasih.dan belum berpengalaman dalam dunia bisnis.
3. Rendahnya tingkat disiplin karyawan serta rendahnya kinerja perusahaan.
4. Karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima belum dapat memenuhi kebutuhan mereka.

hal tersebut dapat kita lihat berdasarkan data lapangan dan data kinerja pada perusahaan CV C&A yang terlampir. (Tabel 1.2)

Beberapa persoalan diatas menyebabkan kinerja karyawan semakin menurun. Karena itu ke depan dituntut agar kinerja karyawan harus ditingkatkan agar dapat mendukung peningkatan produktivitas karyawan itu sendiri dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan informasi awal diduga terdapat beberapa kendala yang dapat menghambat peningkatan kinerja karyawan CV. C&A yakni pendidikan, disiplin yang masih rendah dan kompensasi.

Pendidikan mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya pendidikan menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan memelihara hidup yang pada dasarnya untuk memenuhi tujuan hidup. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat non-material seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal - hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya, sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya (Emmyah, 2009).

Dari data tingkat pendidikan karyawan CV. C&A (Tabel 1.2) tersebut, maka tingkat pendidikan karyawan masih didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SD sebesar 36 (tiga puluh enam) persen dan SMP/SLTP sebesar 48 (empat puluh delapan) persen. Hal ini disebabkan antara lain karena sistem perekrutan pegawai didominasi "efek halo", keterbatasan kemampuan dana operasional serta tidak adanya sistem perekrutan karyawan yang baik sehingga manajemen tidak mendapatkan karyawan sesuai *tingkat pendidikan formal*, pendidikan non formal dan *kesesuaian keahlian* yang berkualitas untuk menunjang peningkatan kinerja perusahaan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Selain faktor pendidikan, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor disiplin kerja, karena disiplin merupakan salah satu modal untuk mencapai kinerja yang efektif. Peran karyawan dalam pencapaian kinerja perusahaan menuntut tingkat disiplin kerja yang tinggi. Dengan adanya disiplin kerja yang baik, maka kinerja pun juga akan meningkat yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Rivai (2013:65) Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai kinerja yang baik. Disiplin kerja sebagai suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Selanjutnya Anoraga (2009:56) mendefinisikan disiplin kerja sebagai suatu sikap atau perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib. Pada pengertian ini terdapat dua hal penting yaitu faktor waktu dan kegiatan atau perbuatan. Dalam suatu organisasi, usaha-usaha untuk menciptakan disiplin, selain melalui adanya tata tertib atau peraturan yang jelas, juga harus ada penjabaran tugas dan wewenang yang jelas, tata cara, atau tata kerja yang sederhana yang dapat dengan mudah diketahui oleh setiap anggota organisasi. Kesadaran disiplin kerja karyawan ditunjukkan oleh kemauan karyawan untuk mematuhi peraturan yang berlaku.

Terkait dengan disiplin karyawan, menurut wawancara awal diketahui bahwa total karyawan CV. C & A saat ini berjumlah 64 orang. Dari jumlah tersebut 18 orang *standby* di tempat usaha CV. C & A sedangkan 46 orang lainnya melakukan pekerjaan dari tempat tinggal mereka masing-masing. Karena itu

pimpinan perusahaan harus menetapkan aturan yang tegas agar para karyawan tersebut dapat bekerja di tempat terpisah sesuai dengan keahlian mereka masing-masing namun tetap dalam sebuah kedisiplinan diri yang tinggi.

Karyawan yang bekerja langsung di CV C & A mengatur jadwal kerja secara shift atau bergantian. Sekali shift mencapai 5-6 karyawan, dan ini berlaku bagi para karyawan yang bekerja langsung di CV. C & A yang berjumlah 18 orang. Sementara pegawai 46 lainnya tetap bekerja dari rumah masing-masing. Selain dari aspek kedisiplinan dalam mengatur waktu bekerja, peneliti juga menemui beberapa kendala dalam mengatur kedisiplinan lainnya yaitu pegawai belum ada kesadaran untuk berinisiatif dalam menciptakan produk-produk baru (hanya sebatas menirukan contoh yang sudah ada) contohnya dalam hal mendesain produk/membuat kerajinan lainnya yang terlalu monoton, selain itu ketidaktepatan waktu dalam mengumpulkan hasil pembuatan produksi baik sendiri maupun di rumah, tidak adanya output pekerjaan yang berstandarisasi sesuai dengan peraturan perusahaan, tidak saling keterbukaan antar pegawai dengan atasan, pegawai dengan sesama pegawai, kurangnya ada kontroling/pengawasan dari perusahaan. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Dengan pemberian kompensasi yang layak maka akan membuat karyawan bekerja dengan semangat dan maksimal.

Menurut Umar (2007:16), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai, baik itu berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain, dan sejenisnya yang di bayar langsung perusahaan. Istilah ini amat sangat berhubungan dengan imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan pekerjaan. Adanya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan tentu menimbulkan dampak positif yang mampu memberikan keuntungan, baik untuk perusahaan maupun karyawan.

Selanjutnya, Rivai dan Sagala (2011) membedakan kompensasi dengan upah, yaitu balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasanya dalam mencapai tujuan organisasi; gaji, yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi; insentif, yaitu bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan gainsharing, sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau karena penghematan biaya yang dilakukan. Meskipun demikian, dalam berbagai rujukan lain, umumnya dijelaskan bahwa upah, gaji, insentif, tunjangan dan komponen-komponen lainnya adalah bagian dari kompensasi.

Berdasarkan survei awal diketahui bahwa terdapat beberapa hal penting yang tidak dilaksanakan oleh CV. C & A. Beberapa hal tersebut adalah:

1. Belum adanya sebuah standar sistem perekrutan karyawan yang baik, sistem operasional prosedural, serta aturan-aturan perusahaan lainnya terhadap disiplin kerja yang baku.

2. Kompensasi berupa gaji masih berada dibawah Upah Minimum Provinsi (UMP) NTT, tidak adanya penghargaan terhadap jam kerja ekstra, perlindungan terhadap kesehatan, keselamatan kerja dan belum adanya sistem *reward and punishment* yang berlaku.
3. Belum pernah diadakan diklat terhadap para pegawai.
4. Belum terbangunnya komunikasi internal, maupun peningkatan kualitas SDM dalam menghadapi tantangan eksternal.
5. Belum adanya antisipasi peningkatan kinerja berbasis teknologi.
6. Masih rendahnya rasa memiliki atau rasa keterlibatan karyawan didalam menjalankan tugas dan tanggungjawab.

Dilihat dari aspek kompensasi pada perusahaan dimana setiap kinerja yang dihasilkan, pegawai meminta haknya berupa kompensasi dari perusahaan. Pada penelitian ini apakah gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah diberlakukan sesuai standar UMP atau malah standar dari perusahaan pribadi.

Hal ini tentu saja berpengaruh langsung pada kinerja karyawan yang terus menurun. Perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan karyawannya, karena karyawan memiliki peran penting dalam perkembangan dan kemajuan suatu perusahaan. Tanpa karyawan, perusahaan tidak akan dapat melakukan kegiatan produksi. Demikian pula sebaliknya, tanpa perusahaan yang mempekerjakannya, karyawan juga tidak akan dapat menyalurkan ilmu dan keterampilannya serta memperoleh pendapatan.

Beberapa peneliti terdahulu telah melakukan penelitian tentang pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan masing-masing dari mereka menyimpulkan

bahwa adanya pengaruh signifikan, Positif Signifikan atau yang sebaliknya tidak berpengaruh signifikan antara lain: Andika D.P Pamungkas, dkk, (2017), Riza Rezita (2015), *Nurhidayati Nurhidayat (2018)*, *Veronica Hitalessy (2018)* dan *Yohanes R. Nababan (2016)*.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan masing-masing dari mereka menyimpulkan bahwa adanya pengaruh signifikan, Positif Signifikan atau yang sebaliknya tidak berpengaruh signifikan antara lain: Syarkani (2017), Ernawati, Arif Rachman Putra, (2021), Andi A. Munir (2019), Dewi Agung Nugroho (2013), Yusnia Hanifah (2017).

Selanjutnya temuan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan masing-masing dari mereka menyimpulkan bahwa adanya pengaruh signifikan, Positif Signifikan atau yang sebaliknya tidak berpengaruh signifikan antara lain: Opan Arifudin (2019), Edi Mustari (2018), Edrick Leonardo dan Fransiska Andreani (2015), Abusari, dkk, (2020), Mochamad Risqon, Didik Purwadi (2012).

Penelitian terdahulu tentang pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja dan sebagai variable moderasi terhadap kinerja karyawan masing-masing dari mereka menyimpulkan bahwa adanya pengaruh signifikan, Positif Signifikan atau yang sebaliknya tidak berpengaruh signifikan antara lain:

Ms. Faiza Amirl & Zaheer Ahmed Khan (2020), Al-Dubai, MM, Gopalan, Alaghbari, MA, & Hamood, AM (2019), Pentri Heriyanti & Ahmaad Ramadhan (2012), Muhammad Arslan (2018), Khuwaja Muhammad (2018), Rismwati (2021), Mega Arisia Dewi (2018), Nuraini Firmandari (2014), Ari Mulyanto (2014),

Muhammad Rifqi & Rinda Asyuti (2021), Viraj Vellya (2018), Jemmi Nurasia (2022), Jufrzien (2018).

Berdasarkan latar belakang masalah, teori-teori dan hasil kajian empiris yang berbeda-beda, maka menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peran Moderasi *Employee Engagement* pada Pengaruh Tingkat Pendidikan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. C & A di Kota Kupang”**.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Deskripsi dari tingkat pendidikan, disiplin kerja, kompensasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan Pada CV. C & A di Kota Kupang?
2. Apakah tingkat pendidikan, disiplin kerja, kompensasi, dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. C & A di Kota Kupang?
3. Apakah *employee engagement* dapat memoderasi pengaruh yang signifikan dari tingkat pendidikan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pada CV. C & A di Kota Kupang?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui deskripsi dari tingkat pendidikan, disiplin kerja, kompensasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan Pada CV. C & A di Kota Kupang.

2. Mengetahui pengaruh yang signifikan dari tingkat pendidikan, disiplin kerja, kompensasi, terhadap kinerja karyawan, dan *employee engagement* Pada CV. C & A di Kota Kupang.
3. Menguji peran moderasi *employee engagement* pada pengaruh tingkat pendidikan, disiplin kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. C & A di Kota Kupang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengayaan pengetahuan dan literatur empiris mengenai hubungan antara variabel yakni : tingkat pendidikan, disiplin kerja, kompensasi, *employee engagement* dan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lanjutan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan bagi setiap pemilik usaha yang bergerak di bidang bisnis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar dalam perumusan strategi pengembangan program dan peningkatan kinerja karyawan yang bergerak di bidang bisnis baik produk maupun jasa.