

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam perusahaan, sumber daya manusia adalah aset utama dalam setiap berjalannya suatu kegiatan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan suatu potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan. Kerena tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi juga tergantung pada sumber daya manusia/karyawan. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, perusahaan tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan. Oleh karena itu hendaknya perusahaan memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Douglas (dalam Yerri Suryoadi, 2010) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi dan misi dan tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2014, p.9) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik yang berupa penghargaan atas kontribusi yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan.

Bentuk penghargaan yang diharapkan karyawan tersebut berupa program kompensasi yang sesuai, seperti upah kompensasi, tunjangan hari raya dan asuransi kesehatan. Kebijakan kompensasi selain memberikan imbalan pada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan juga merupakan salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan potensial. Oleh karena itu pemberian kompensasi perlu mendapat perhatian khusus dan dilaksanakan atas dasar kepentingan perusahaan maupun kebutuhan karyawan, sehingga menghasilkan manfaat yang maksimal. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2010, p.118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Dengan memberikan kompensasi, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan ataupun motivasi untuk membantu mencapai sasaran tujuan perusahaan. Selain itu bentuk bukan finansial berupa unsur-unsur jenis pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk unsur pekerjaan meliputi tanggung jawab, perhatian dan penghargaan dari pimpinan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kenyamanan kondisi kerja, distribusi pembagian kerja, dan kebijakan perusahaan. Menurut Hasibuan (dalam Yerri Suryoadi, 2010) kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting.

Faktor lain selain kompensasi faktor lainnya adalah *Employee Engagement*. *Employee Engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu, McLeod (dalam Antonius M. Claret Hermawan

Harry N., 2014) David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri. Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah konflik kerja, Dalam suatu perusahaan, diperlukan juga hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahannya. tetapi di dalam perusahaan konflik juga sering terjadi dan dapat terjadi antar individu, antara individu dan kelompok, dan antar kelompok, namun jika komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan maupun sesama karyawan dapat terjalin maka kecil kemungkinan konflik itu dapat terjadi di dalam suatu perusahaan. Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan., Malayu S.P. Hasibuan, (dalam Ardy Afriansyah tahun 2014) Pada dasarnya bahwa, konflik yang terjadi didalam suatu perusahaan sangatlah berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan, sehingga dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan. Maka dari itu untuk mencapainya tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, seorang pimpinan harus selalu memperhatikan lingkungan kerja dan kondisi kerja yang ada di dalam perusahaan. Terkadang sebagian besar seorang pimpinan kurang memperhatikan lingkungan kerja dan kondisi kerja karyawan, sehingga dengan kurangnya perhatian dari pimpinan sering terjadi konflik antar karyawan di dalam lingkungan kerja perusahaan. Namun konflik tidak selalu mempunyai efek negatif bagi perusahaan yang dapat menciptakan gejolak dalam organisasi atau hubungan interpersonal karyawan, menumbuhkan ketidakpercayaan, membangun perasaan ingin selalu menang, atau memperlebar jurang kesalahpahaman antar karyawan.

Salah satu bentuk kinerja yang sesungguhnya adalah kinerja karyawan di PT. AXA Financial Indonesia melakukan kegiatannya dibawah naungan AXA Group, yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan berskala internasional, dan didirikan di Paris, Perancis pada tahun 1816.

perusahaan ini menawarkan serangkaian produk jasa keuangan untuk perusahaan atau individu dalam bentuk asuransi jiwa, asuransi kerugian, manajemen keuangan, reasuransi dan perlindungan kesehatan. PT AXA Financial Indonesia (AXA Financial) terus berkembang dan memperluas jaringannya di Indonesia. Saat ini AXA Financial memiliki 48 kantor pemasaran dan melayani lebih dari 50.000 nasabah di seluruh Indonesia. PT. AXA Financial didukung oleh lebih dari 7.000 Financial Consultant profesional untuk membantu nasabah merencanakan keuangan untuk memenuhi kebutuhan masa depan. Penelitian ini memfokuskan pada karyawan Pemasaran PT AXA Financial yang berlokasi di kantor pusat Bandar Lampung. Adapun berikut adalah pencapaian kinerja pada tahun 2014-2015 yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.1 Penilaian Kerja karyawan PT.AXA Financial 2014-2015

No	Bulan	Pencapaian kinerja dalam tahun 2014	Pencapaian kinerja dalam tahun 2015	Presentase Selisih pertahun	Target perbulan	Keterangan 2014	Keterangan 2015
1.	Januari	394	388	6%	380	Tercapai	Tercapai
2.	Februari	390	376	14%	380	Tercapai	Tidak Tercapai
3.	Maret	381	393	-12%	380	Tercapai	Tercapai
4.	April	388	387	1%	380	Tercapai	Tercapai
5.	Mei	375	389	-14%	380	Tidak Tercapai	Tercapai
6.	Juni	380	368	-20%	380	Tercapai	Tidak Tercapai
7.	Juli	389	378	11%	380	Tercapai	Tidak Tercapai
8.	Agustus	371	362	9%	380	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai
9.	September	382	390	-8%	380	Tercapai	Tercapai
10.	Oktober	377	367	10%	380	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai
11.	November	379	355	24%	380	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai
12.	Desember	384	369	15%	380	Tercapai	Tidak Tercapai

Sumber : PT. AXA Financial Bandar Lampung 2016

Berdasarkan tabel 1.1 diatas diketahui bahwa pencapaian kinerja karyawan masih tergolong belum semuanya optimal untuk perusahaan dapat di lihat dikolom pencapaian kinerja pada tahun 2014 ke 2015 dengan pencapaian banyak di dominasi oleh “ Tidak Tercapai” dengan nilai 7 dari 12 bulan. Maka dapat dipastikan apa yang ditargetkan kepada karyawan tidak efektif dan efisien, sehingga tujuan dari perusahaan tidak tercapai.

Berdasarkan sumber yang diperoleh di PT. AXA Financial, karyawan tidak terlalu termotivasi untuk bekerja lebih maksimal atau memenuhi target kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, dikarenakan tidak ada tambahan gaji yang diperoleh karyawan, gaji yang diberikan oleh perusahaan hanya

berdasarkan UMP dan insentif yang didapat jumlahnya tidak terlalu besar jika mereka dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Prestasi kinerja karyawan bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi dan *Employee Engagement*. Prestasi kerja akan dapat dicapai jika didahului dengan perbuatan yaitu melaksanakan tugas yang dibebankan. Para karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawannya.

Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan berupa imbalan kepada karyawan. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. Kompensasi harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa kepada karyawan, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang berpotensi akan merasa dihargai dan bersedia untuk bertahan di perusahaan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan bertujuan untuk lebih memotivasi dalam meningkatkan kinerja di perusahaan.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2010, p.118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan.

Tabel 1.2

Kompensasi Karyawan PT. AXA Financial Lampung

KETERANGAN	
1. Gaji Pokok	Pembayaran gaji pokok hanya sebesar upah minimum provinsi (UMP) yang mana menurut karyawan nilai yang diperoleh belum sesuai dengan kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan
2. Insentif	Pembayaran dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan PT. AXA Financial Lampung berdasarkan KPI yang dicapai.
3. THR	Tunjangan yang diberikan kepada seluruh karyawan PT. AXA Fiancial saat mendekati hari raya idul fitri.
4. Asuransi Kesehatan	Setiap karyawan PT. AXA Financial di daftar kan dalam program jaminan kesehatan dan ketenagakerjaan berupa Asuransi jiwa yang ada di Axa Financial.

Sumber : PT. AXA Financial Lampung, 2016.

Berdasarkan tabel 1.2, Karyawan PT. AXA Financial belum mendapatkan kompensasi secara maksimal dikarenakan pembayaran gaji pokok hanya sebesar upah minimum provinsi (UMP) yang mana menurut karyawan nilai yang diperoleh belum sesuai dengan kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan pemberian insentif yang diberikan oleh perusahaan besarnya tidak terlalu signifikan terhadap pencapaian kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, untuk tunjangan kesehatan karyawan hanya mendapatkan tunjangan sebesar 50 % dan itu didapatkan dalam program Perusahaan PT AXA Financial Lampung.

Employee Engagement atau keterikatan kerja permasalahan yang terjadi di sini adalah dimana sebagian para karyawan bermain gadget saat bekerja, dijelaskan oleh kepala bagian pemasaran bahwa seringkali karyawan keluar atau *resign* disebabkan karena kurangnya tanggung jawab terhadap tugas

yang diberikan, seperti tak acuh jika tidak sesuai target atau tugas yang diberikan. Sedangkan, berdasarkan hasil Pra survey diketahui bahwa 15 dari 38 karyawan belum dapat merasakan *Employee Engagement* atau keterkaitan kerja, dimana 15 orang karyawan tersebut merasa belum dapat memberikan kemampuan terbaik mereka terhadap pekerjaan mereka. Mereka belum termotivasi atau terikat secara emosional dengan pekerjaan yang mereka lakukan sehingga membuat kinerja mereka menjadi kurang efektif atau kurang semangat, karena kompensasi yang dirasa oleh karyawan belum optimal, membuat mereka kurang termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Dari segi konflik kerja, di PT. AXA Financial Lampung mempunyai 2 sistem gaji yang diajukan ke karyawannya dalam bagian pemasaran yaitu sistem gaji dan sistem bonus, dimana sistem gaji yang dimaksud adalah jika tidak dapat nasabah sesuai target perusahaan maka karyawan tersebut tidak dipertahankan. Sedangkan sistem bonus, tidak tercapainya target perusahaan maka karyawan tersebut tidak diberhentikan. Permasalahan yang terjadi di sini adalah tekanan kerja dan banyaknya tuntutan tugas yang mereka terima. Tekanan kerja yang dialami para karyawan disini adalah dimana mereka diuntut untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tepat waktu dan sesuai dengan keinginan sang pimpinan, jika pekerjaan yang mereka kerjakan tidak sesuai dengan keinginan pimpinan maka akan berdampak kepada menurunnya penilaian kinerja mereka .

Selanjutnya untuk tuntutan tugas yang mereka terima juga kurang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki, terutama bagi karyawan bagian pemasaran yang dituntut untuk mendapatkan 10 nasabah perbulannya agar bisa bergabung dengan asuransi mereka, jika karyawan pemasaran tersebut tidak mendapatkan nasabah maka hal itu juga akan berdampak kepada penurunan penilaian kinerja mereka.

Tabel 1.3 Konflik Kerja

Target	Capaian
1 Karyawan pemasaran ditargetkan mendapatkan 10 nasabah untuk bergabung dengan asuransi mereka perbulanya.	Dapat dilihat dari target pencapai perbulan kinerja seluruh karyawan yaitu 380 pada tahun 2014 ke 2015 mengalami penurunan yaitu 7 diantaranya tidak tercapai.

Dari tabel 1.3 dapat diketahui bahwa pencapaian kerja yang menurun pada tabel 1.1 yang menunjukkan ketidak tercapaian sangat signifikan yaitu pada tahun 2015 mengalami penurunan dari 12 bulan 7 tidak mencapai target. Dikarena mereka harus memenuhi target yaitu 1 karyawan ditargetkan harus mendapatkan 10 nasabah perbulannya. Hal inilah yang menimbulkan konflik kerja yang membuat para karyawan ini mengalami tekanan kerja yang cukup sulit dan dapat mempengaruhi kinerja mereka selanjutnya

Berdasarkan latar belakang dan pendapat-pendapat di atas perlu diteliti kembali dengan melakukan penelitian di PT.AXA Financial, Bandar Lampung untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kompensasi, *Employee Engagement* dan Konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial, Bandar Lampung tersebut. saya tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, *Employee Engagement* dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.AXA Financial, Bandar Lampung.**

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang yang tertulis diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan di PT.AXA Financial Bandar Lampung ?
2. Bagaimana Pengaruh Konflik kerja terhadap Kinerja karyawan di PT.AXA Financial Bandar Lampung ?
3. Bagaimana Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja karyawan di PT.AXA Financial Bandar Lampung ?
4. Bagaimana pengaruh Kompensasi, *Employee Engagement* dan Konflik kerja terhadap Kinerja karyawan di PT.AXA Financial Bandar Lampung ?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup Subyek

Subjek penelitian ini adalah Karyawan Pemasaran PT. AXA Financial Bandar Lampung.

2. Ruang Lingkup Objek

Objek penelitian ini adalah mencakup tentang pengaruh kompensasi, employee engagement, konflik dan kinerja karyawan pemasaran PT. AXA Financial Bandar Lampung.

3. Ruang Lingkup Tempat

Penelitian dilakukan di PT. AXA Financial Bandar Lampung.

Jl. Jend. Sudirman, Enggal, Kota Bandar Lampung.

4. Ruang Lingkup Waktu

Waktu yang ditentukan pada penelitian ini adalah waktu yang didasarkan pada kebutuhan penelitian yang mulai dilaksanakan pada bulan Maret 2016 sampai dengan Maret 2017.

5. Ruang Lingkup Ilmu Penelitian

Ruang lingkup ilmu penelitian dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Khususnya tentang kompensasi, *employee engagement*, konflik kerja dan kinerja karyawan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka penulis melakukan penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengukur pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. AXA Financial Bandar Lampung.
2. Mengukur pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. AXA Financial Bandar Lampung.
3. Mengukur pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT. AXA Financial Bandar Lampung.
4. Mengukur pengaruh kompensasi, *employee engagement*, konflik terhadap kinerja karyawan pemasaran di PT. AXA Financial Bandar Lampung.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Bagi Perusahaan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi manajemen perusahaan PT. AXA Financial Lampung dalam mengambil keputusan guna meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi Penulis
Dengan penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kemampuan penulis yang diperoleh selama perkuliahan ini terutama yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM).

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dijadikan sebagai sumbangan untuk pembaca dan pihak lain sebagai bahan informasi serta rujukan untuk penelitian berikutnya

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam penulisan bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan bagian yang berisi tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar acuan teori bagi penelitian. Pada bab ini diuraikan mengenai masing-masing variabel independen yaitu pengaruh kompensasi (X1) employee engagement (X2) dan konflik kerja (X3) terhadap variabel dependen kinerja (Y), penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai jenis variabel penelitian, definisi konsep, definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis yang digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai deskripsi data, hasil uji persyaratan instrumen (uji validitas dan reliabilitas), hasil uji persyaratan analisis data (uji linieritas, metode analisis data uji regresi linier berganda serta hasil pengujian hipotesis, uji t dan uji F.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang simpulan dan saran mengenai hasil analisis dan pembahasan dari penelitian.