

**HUBUNGAN ANTARA KOMPETISI KERJA DENGAN  
PERFORMANSI KERJA KARYAWAN**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Mencapai Derajat Sarjana S-1**



**Diajukan oleh :**

**Dwi Rochmawati Chasanah**  
***F 100 050 129***

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2009**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Setiap organisasi untuk mencapai tujuannya dipengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap pelaku yang terdapat dalam organisasi bersangkutan. Salah satu ciri kehidupan modern dapat dilihat dari semakin besar dan kompleksnya organisasi pada bidang industri. Setiap hari manusia melakukan berbagai kegiatan, bergabung dan berhubungan dengan organisasi dalam masalah kerja. Suatu pekerjaan pasti membutuhkan kinerja seorang karyawan yang berkualitas dan menguntungkan bagi perusahaan.

Jika kinerja karyawan (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan akan lebih baik (Prawirosentono, 1999). Menurutnya pula sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Jewell & Segall (1998) menyatakan bahwa karyawan yang kinerjanya baik dan berkualitas merupakan aset bagi organisasi atau perusahaan dalam menghadapi persaingan kerja. Kinerja yang tinggi dari setiap karyawan merupakan hal yang sangat diharapkan oleh organisasi. Semakin banyak anggota

yang memiliki kinerja tinggi, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan semakin meningkat dan organisasi dapat bertahan dalam persaingan bisnisnya. Seperti yang dikemukakan oleh Mohyi (2005) bahwa kinerja karyawan di suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Oleh karena itu, maju mundurnya organisasi sangatlah tergantung pada naik turunnya kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan performansi kerja yang tinggi pula, menurut As'ad (2001) performansi kerja dapat dilihat dari hasil yang dicapai oleh seseorang sesuai ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Suatu perusahaan akan dapat meraih tuntutan organisasinya dengan lebih efektif jika karyawan memiliki performansi kerja yang tinggi. Pentingnya pemahaman perusahaan terhadap performansi kerja karyawan sangat bermanfaat untuk memperoleh kesuksesan dalam mengembangkan usaha.

Prawirasentono (1999) mengatakan bahwa penampilan kerja menghasilkan akibat produktivitas bagi organisasi dan ganjaran individu dalam bentuk gaji, keamanan kerja, kebaikan, pengakuan dari dasar dan kesempatan promosi untuk karyawan. Seseorang mungkin memperoleh kepuasan kerja dari rasa prestasi individu melalui kerja dan juga umpan balik (fasilitas kerja) tentang performansi kerja mereka.

Performansi kerja merupakan ukuran kualitas dan kuantitas dari hasil pencapaian tugas-tugas yang dilakukan pekerja. Performansi kerja menurut Mitchell (Sedarmayanti, 2001) meliputi beberapa aspek, yaitu kualitas kerja (*quality of work*), kecepatan dan ketepatan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kecakapan (*capability*) serta komunikasi (*communication*).

Dalam dunia bisnis, masih banyak perusahaan yang mengalami hambatan dalam mencapai performansi kerja yang tinggi, khususnya dalam perusahaan yang bergerak di bidang asuransi. Perusahaan asuransi berfungsi menjamin perlindungan terhadap masa depan seseorang yang dipertanggungkan, karena disamping kehidupan yang kita lalui setiap hari, sadar atau tidak sadar manusia dihadapkan pada resiko kehidupan manusia seperti meninggal dunia terlalu cepat dan cacat total (Syamsul, 2008). Performansi kerja perusahaan tergantung dari performansi kerja karyawan. Dalam perusahaan asuransi, performansi kerja karyawan khususnya karyawan dinas luar sangat tergantung dengan kondisi pasar yang ada. Pasar merupakan salah satu kunci yang sangat mempengaruhi masa kejayaan suatu produk, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi para pimpinan untuk lebih membangun potensi marketingnya tidak hanya dalam kekuatan pengetahuan tentang produk secara menyeluruh tetapi juga dalam hal pengembangan wawasan potensi produktifitas dan wawasan pengetahuan produk produk pesaing (Hera, 2009).

Kenyataan lain yang masih menjadi permasalahan dalam perusahaan asuransi yang memperlambat peningkatan performansi kerja seperti yang dikemukakan oleh Hera (2009) masih banyak agen yang masih bekerja dengan sistem lama yaitu sistem kunjungan dari rumah ke rumah dalam suatu blok. Keberanian agen dalam membuka dan menembus pasar executive di tingkat perkantoran masih sangat lemah. Pasar ditingkat executive muda masih sangat luas. Sistem lama dengan kondisi yang sekarang layak nya mulai di teliti kembali, permasalahan sering timbul saat kontrak asuransi mulai diatas tahun ke 4. Komisi

agen sudah tidak ada sementara penagihan tetap harus berjalan, uang transpor yang kecil tidak sebanding dengan kerja rumit dan permasalahan yang beragam. Kasus polis hilang, keterlambatan pembayaran karena kesulitan ekonomi atau kestabilan rumah tangga pemegang polis hanya sebagian dari permasalahan yang dihadapi dan menjadi beban yang berdampak pada kinerja marketing dalam hal memantain marketnya. Belum lagi ditambah dengan persaingan antar para marketing ditingkat intern dan extern mulai dari tingkat agen hingga pimpinan. Sebuah berita dalam hukumonline menyebutkan kasus yang paling banyak dilaporkan ada pada perusahaan asuransi jiwa. Berdasarkan catatan BMAI (Badan Mediasi Asuransi Indonesia) ada 28 perusahaan asuransi jiwa yang dilaporkan, sementara untuk asuransi umum hanya 12 kasus. Biasanya, kata Arizal ketua BMAI, masalah yang paling banyak disengketakan adalah kurang jujurnya tertanggung dalam mengisi formulir permintaan asuransi, terutama berkaitan dengan riwayat kesehatan tertanggung. “Sehingga setelah meninggal baru diketahui kalau dia mengidap suatu penyakit yang sebetulnya tidak dicover oleh pihak asuransi,” jelas Arizal. Sementara untuk asuransi umum, biasanya sengketa yang timbul yakni menyangkut premi yang tidak dibayar, jaminan polis yang tidak mencakup kejadian, dan objek pertanggungan yang sudah dialihkan ke pihak lain.

Permasalahan-permasalahan yang ada dapat dialami oleh setiap perusahaan khususnya perusahaan asuransi seperti pada PT (Persero) Asuransi Jiwasraya Semarang Timur *Branch Office*. PT (Persero) Asuransi Jiwasraya Semarang Timur *Branch Office* adalah satu-satunya perusahaan asuransi jiwa

melik negara (BUMN). Perusahaan yang berdiri periode pra 1945 ini sangat kental dengan dunia persaingan, persaingan yang dimaksud adalah saling berlomba mendapatkan nasabah sebanyak-banyaknya yang akan menghasilkan sejumlah bonus tertentu. Agen adalah seseorang yang saling berlomba mencari nasabah yang akan menentukan bonus yang mereka peroleh dan juga promosi jabatan jika prestasi yang dihasilkan dari waktu ke waktu semakin bagus. Agen dalam PT (Persero) Asuransi Jiwasraya Semarang Timur *Branch Office* sangat termotivasi untuk mendapatkan nasabah sebanyak-banyaknya, dikarenakan selain akan memperoleh komisi dari nasabah, karyawan juga akan memperoleh komisi tertentu dari perusahaan dan berbagai macam liburan sesuai dengan premi yang didapatkan. Selain itu, secara tidak langsung dapat mensejahterakan nasabah itu sendiri dan sumber daya manusia yang ada. Hal ini akan menimbulkan kompetitor (pesaing) yang termotivasi untuk melakukan yang terbaik. Karyawan dalam PT (Persero) Asuransi Jiwasraya Semarang Timur *Branch Office* tidak semuanya mampu bertahan dalam dunia kompetitif, tetapi dari pihak perusahaan sendiri tidak akan mudah menyingkirkan karyawan tersebut. Perusahaan terlebih dahulu mencari penyebabnya serta selalu memperhatikan *knowledge, aptitude, habit* dan *skill* karyawan, karena seorang agen yang berhubungan langsung dengan nasabah serta berusaha mempengaruhi nasabah harus mempunyai empat aspek tersebut. Perusahaan berharap kepada seorang agen agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan yaitu sebanyak 12 polis dalam satu tahun, tetapi pada kenyataannya masih terdapat 72% karyawan yang belum dapat memenuhi target perusahaan.

Dengan permasalahan-permasalahan yang ada, perusahaan harus semakin jeli untuk meningkatkan performansi kerja karyawan. Permasalahan tidak selalu timbul dari perusahaan sendiri maupun nasabah, tetapi muncul dari dunia persaingan yang semakin tinggi. Banyaknya perusahaan asuransi di Indonesia, menimbulkan sikap kompetitif diantara para pemimpin untuk lebih meningkatkan performansi perusahaan. Dunia bisnis yang penuh dengan kompetisi menjadi salah satu motivasi karyawan dalam meningkatkan performansi kerjanya.

Dewi salah satu karyawan di bidang personalia mengatakan kompetisi selalu muncul karena ada suatu tujuan yang ingin dicapai. Lingkungan kerja memang diciptakan kompetisi antar karyawan, hal ini dikarenakan agar timbul motivasi dalam bekerja guna memperoleh performansi kerja yang baik. Selain itu penyebab lain dari kompetisi kerja dikarenakan adanya imbalan seperti gaji, promosi, teguran atau pekerjaan yang baik. Ini akan menimbulkan semangat kerja yang maksimal. Tetapi keadaan seperti itu dapat juga tidak terjadi karena karyawan yang kurang mampu bertahan dalam lingkungan yang kompetitif, yang akhirnya akan gagal dalam lingkungan tersebut dan mundur. Kompetisi dalam suatu perusahaan tidak selalu menimbulkan suatu persaingan, melainkan dapat menimbulkan sebuah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya akan berpengaruh dalam kesuksesan perusahaan.

Satu faktor yang harus ditambahkan dalam keahlian dan ketrampilan karyawan agar dapat sukses dalam pekerjaan khususnya dalam era kompetisi kerja yang semakin tinggi seperti sekarang ini adalah kemampuan untuk melakukan *office politics* (Papu, 2001). Tentu saja hal tersebut harus dilakukan dalam batas-

batas kewajaran serta norma-norma yang berlaku. Bagi sebagian orang *office politics* memiliki konotasi-konotasi negatif seperti kelicikan, kecurangan, dan intrik-intrik untuk menggapai ambisi pribadi. Namun menurut Dubrin (1990) *office politics* sebenarnya merupakan cara-cara atau metode informal dan kemahiran/kelihaian seseorang dalam mendapatkan kekuasaan atau keuntungan. Politik dimainkan demi untuk memperoleh kekuasaan (*power*), kemampuan untuk mengendalikan orang atau sumber daya atau membuat orang lain melakukan sesuatu seperti yang diinginkan.

Persaingan selalu muncul dan kental mewarnai kehidupan di setiap tempat kerja. Ketika ditanya sebab-sebab munculnya persaingan di tempat kerja, maka jawabannya menunjuk atasan sebagai sumbernya. Mereka percaya, para manajer membuat satu karyawan dengan yang lain saling berhadapan dalam semangat persaingan. Setiap karyawan cenderung melihat kompetisi di tempat kerja sebagai sesuatu yang positif. Mereka percaya bahwa mereka perlu bersaing untuk kemajuan karir mereka.

Ambisi persaingan karyawan bisa memberikan pengaruh yang positif di tempat kerja, menggerakkan baik pengembangan personal maupun kinerja bisnis. Tapi jika tak terkendali, kompetisi antar karyawan bisa memecah belah, merusak semangat tim dan menimbulkan budaya saling curiga. Karena persaingan yang begitu ketat bisa menjadi tidak fair dan menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga akan menimbulkan rasa bosan dan motivasi bekerja menjadi menurun.

Paham kompetisi begitu dalam di dunia bisnis sehingga pedoman yang dianut adalah keunggulan berkompetisi merupakan kunci dalam kesuksesan berbisnis. Bahkan sangat umum menganalogikan bisnis itu seperti perang, di mana untuk terus hidup dan berjaya, musuh harus ditaklukkan atau dibunuh.

Ketakutan pada persaingan yang mengarah pada *paranoid* telah menjadi gejala umum dari para pebisnis, di Singapura dikenal sebagai istilah *kia-su*, yang berarti "takut kalah", yang sebenarnya bukan hanya terjadi di Singapura. Di seluruh dunia *kia-su* telah menyebabkan dunia bisnis merupakan dunia yang penuh sakit kepala dan sulit tidur. Wright (Qauliyah, 2006) mengatakan bahwa kompetisi global harus dihadapi perusahaan dengan meningkatkan kontribusi sumber daya manusia. Hal ini sama dengan yang dikemukakan oleh Pfeffer (1996) bahwa pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan untuk keunggulan bersaing yang lestari bagi perusahaan, yaitu bagaimana mengelola faktor sumber daya manusia di perusahaan.

Kompetisi yang berarti saling mengatasi dan berjuang antara dua individu, atau antara beberapa kelompok untuk memperebutkan obyek yang sama (Chaplin, 1999). Hal ini sesuai dengan pendapat Porter (Qauliyah, 2006) bahwa hadirnya pesaing memungkinkan individu dapat meningkatkan keunggulannya. Di Indonesia sendiri, kompetisi masih sulit diterima oleh individu karena lingkungan manusianya yang berbeda dan sistem personalnya yang tidak mendukung. Kemungkinan utama adalah faktor senioritas lebih dominan daripada prestasi dan ketrampilan sehingga keinginan untuk berkompetisi dalam mencapai prestasi sulit untuk dikembangkan. Artinya bahwa dalam suatu organisasi, faktor menghormati

dan menghargai masih lebih tinggi daripada kompetisi. Walaupun prestasi dan kinerja bawahan lebih tinggi daripada atasan. Situasi seperti ini akan mengurangi tingkat kompetisi dan dapat menghambat perkembangan prestasi karyawan.

Ditambahkan pula bahwa untuk meningkatkan keinginan berkompetisi, faktor motivasi dan pembelajaran yang diberikan organisasi menjadi sangat menentukan. Hal ini berarti pihak manajemen harus memperhatikan aspek suasana kerja dan umpan balik yang memungkinkan karyawan mampu meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan tugas yang memuaskan (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1990). Keinginan berkompetisi tumbuh melalui dorongan motivasi berprestasi pada karyawan.

Persaingan kerja antara karyawan satu dengan yang lain, tidak jauh dari peran perusahaan. Perusahaan harus dapat mengembangkan dan mengolah berbagai sumber daya yang dimilikinya, antara lain sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah penggerak utama suatu organisasi atau perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan akan terlaksana bila sumber daya manusianya menunjukkan performansi kerja yang baik. Performansi kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi (Adyanto dan Agustin, 2005).

Melihat latar belakang di atas, sudah tentu kompetisi kerja berpengaruh pada performansi kerja karyawan dan sudah tentu merupakan tugas bagi pengusaha untuk lebih memperhatikan kesejahteraan para karyawannya dengan harapan akan meningkatkan loyalitas kerja para karyawannya. Ada beberapa cara untuk meningkatkan performansi kerja karyawan yang semakin baik seperti bonus

dan jabatan akan menciptakan lingkungan kompetitif. Performansi kerja karyawan yang semakin meningkat akan berpengaruh pada kemajuan perusahaan dan kemajuan sumber daya manusia yang ada.

Didasari permasalahan di atas maka timbul pertanyaan “Apakah ada hubungan antara kompetisi kerja dengan performansi kerja karyawan?”. Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Hubungan antara kompetisi kerja dengan performansi kerja karyawan”**

### **B. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara kompetisi kerja dengan performansi kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui tingkat kompetisi kerja karyawan di perusahaan.

### **C. Manfaat Penelitian**

1. Untuk memperluas cakrawala pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan psikologi industri pada khususnya tentang hubungan antara kompetisi kerja dengan performansi kerja karyawan
2. Bagi pimpinan atau atasan, dengan penelitian ini pemimpin dapat lebih memahami aspek individual manusia yang bekerja serta aspek organisasional yang terbaik sehingga dapat memberikan motivasi yang tepat untuk mencapai tingkat performansi yang terbaik.

3. Bagi karyawan, dapat memberikan pemahaman dan sumbangan informasi sebagai bahan pertimbangan karyawan untuk dapat meningkatkan keberhasilan dalam melaksanakan tugas.