

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Motivasi tumbuh berdasarkan stimulus yang diberikan terhadap faktor psikis yang ada dalam diri seseorang, seperti harapan (karier), prestasi (penghargaan), peningkatan kemampuan (misalnya diberi pelatihan) dan lain-lain.

Produktivitas karyawan tergantung pada lingkungan kerja, pengetahuan, kemampuan individu, serta besar usaha seseorang untuk mencapai hasil. Besar usaha ini ditentukan oleh motivasi yang tergantung atas preferensi seseorang atas penghargaan yang diterima dan prestasi yang diperoleh. Penghargaan karyawan yang diterima atas prestasinya dapat berupa tanda jasa, promosi (karier), berupa insentif, dan peningkatan individu (pendidikan formal dan informal). Jenis penghargaan yang tepat akan dapat memberikan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi, dan selanjutnya dapat mempengaruhi daya tarik seseorang terhadap penghargaan.

Apabila kebutuhan karyawan telah terpenuhi, maka dari dalam akan tumbuh rangsangan motivasi, atas keinginan sendiri bukan paksaan dan dari luar diberi tambahan bekal pengetahuan. Bertambahnya kemampuan ini akan menimbulkan rasa bangga diri dan juga berdampak positif terhadap motivasi, dan selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Keahlian manajemen mempunyai dampak langsung terhadap pengorganisasian, penugasan, memotivasi, serta kelancaran kerja anggota/karyawannya. Disamping itu manajemen dituntut agar mampu memberikan isyarat kepada karyawan untuk memahami tentang sistem penghargaan (reward system), sehingga (1) mereka merasakan pentingnya produktivitas, (2) mereka mempunyai keinginan keras dalam usaha memperbaiki produktivitas melalui unit organisasi, (3) mereka bermaksud

menyesuaikan penghargaan yang diterima dengan menambah produktivitas kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi dari perusahaan sangat penting diberikan terhadap karyawan yang memiliki prestasi salah satunya berbentuk insentif. Insentif yang diberikan kepada karyawan berprestasi lebih dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang selanjutnya dapat berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan. Selain itu dengan diberikannya insentif kepada karyawan yang berprestasi, maka karyawan tersebut akan merasakan pengakuan dan perhatian oleh perusahaan terhadap dirinya.

PT Dirgantara Indonesia (PT.DI) merupakan salah satu perusahaan industri pesawat terbang terbesar di Indonesia yang menerapkan pemberian insentif terhadap karyawannya yang memiliki prestasi lebih. Perusahaan sangat memberikan perhatian kepada perbaikan atau peningkatan produktivitas yang diperlihatkan melalui kebijaksanaan perusahaan (KEP/03/030.02/IPTN/HR0000/07/99). berdasarkan kebijaksanaan tersebut perusahaan dalam kegiatannya akan mengukur tingkat keberhasilannya melalui variabel prestasi keuangan, operasi, dan variabel berdasarkan respon karyawan. Dengan pengukuran tingkat keberhasilan tersebut maka akan memudahkan perusahaan dalam memberikan insentif bagi karyawan.

Namun pada kenyataannya, di lapangan terdapat beberapa kendala yang dialami oleh unit-unit organisasi PT.DI. Kendala yang dialami dalam usaha meningkatkan tingkat produktivitas karyawan pada umumnya disebabkan antara lain :

1. Kurang adanya perhatian dan dukungan manajemen terhadap program perbaikan produktivitas, khususnya pada level top manajemen.
2. Kurang adanya kesediaan manajemen untuk menghitung produktivitas kerja (karena kemungkinan tidak ingin diketahui hasil kerjanya, apalagi untuk dibandingkan dengan hasil kerja di unit organisasi lain).

3. Kurangnya komunikasi internal berkaitan dengan pekerjaan utama (sering tidak ada penjelasan dari manajemen tentang kontribusi kerja yang ditugaskan kepada anggotanya).
4. Inefisiensi dalam investasi (ketidaksiesuaian dalam mendistribusikan fasilitas/perangkat kerja). Sebagai contoh, ada beberapa orang manajemen memprioritaskan dirinya untuk memiliki fasilitas kerja (bukan berdasarkan tingkat kepentingan), misalnya menyimpan seperangkat komputer di ruang kerjanya, yang sebenarnya kurang didayagunakan. Tetapi sementara anggotanya sangat memerlukan komputer tersebut untuk menunjang pekerjaan operasional, yang sebetulnya menjadi tanggung jawabnya.
5. Kurangnya orientasi karyawan terhadap manajemen, hal ini dikarenakan kurang adanya perhatian atasan dalam memberikan motivasi kepada bawahannya.
6. Inefektif sistem reward (ketidak sesuaian jenis dan kualitas penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi).
7. Kurang adanya keterbukaan dan perlakuan adil. Misalnya dalam pemberian AT (sebelum JEGS diterapkan), dan dalam pemberian Grade pada saat JEGS diberlakukan.
8. Kekurang mampuan dalam level foreman dan supervisor dalam membuat sistem kerja bagi anggotanya, sehingga sulit untuk membuat standarisasi kerja, yang pada akhirnya mengalami kesulitan dalam memberikan evaluasi atau penilaian.

Selain kendala/masalah umum yang dihadapi perusahaan di atas, dampak dari kondisi ekonomi yang kurang menguntungkan belakangan ini juga menimbulkan berbagai masalah seperti: ketatnya persaingan bisnis, sulitnya penyerahan pesanan sesuai jadwal, pelanggan yang meminta kualitas yang lebih baik, serta sulitnya menekan biaya produksi. Hal-hal tersebut menyebabkan tersendatnya perusahaan memperoleh keuntungan. Untuk mengatasi hal tersebut, maka perusahaan perlu memberikan dorongan lebih

Lestari Nuryandini, 2013

Pengaruh Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Lingkungan Direktorat Produksi Diskusi Operasi Departemen Find Assemldy PT Dirgantara Indonesia

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kepada karyawan agar terus termotivasi dalam perbaikan serta peningkatan prestasi kerjanya. Dengan begitu maka produktivitas perusahaan akan meningkat dan perusahaan akan memperoleh keuntungan yang besar. Perusahaan dapat memberikan reward berupa insentif terhadap karyawannya sebagai salah satu bentuk motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan masalah umum tersebut, maka dalam penelitian ini akan difokuskan pada sistem reward yang tidak efektif. Sistem reward yang tidak efektif ini diakibatkan oleh krisis yang dialami oleh PT.DI dalam organisasinya pada tahun 2003 yang sempat memberhentikan hampir setengah dari karyawannya, sehingga semua kegiatan yang berhubungan dan membutuhkan uang sangat diminimalkan. Hal ini menyebabkan pemberian insentif terhadap karyawan yang berprestasi menjadi tidak efektif dan tidak konsisten, serta tidak diberlakukan secara adil.

Selanjutnya berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh team produktivitas, yaitu sebuah team fungsional yang dibentuk oleh perusahaan yang terdiri dari beberapa fungsi dalam rangka pengukuran produktivitas karyawan yang dibentuk berdasarkan kebijaksanaan perusahaan (KEP/03/030.02/IPTN/HR0000/07/99), menunjukkan bahwa belakangan ini banyak karyawan yang merasakan kurang adanya motivasi kerja, walaupun mereka telah memperoleh penghasilan yang lebih baik karena perusahaan telah menerapkan sistem penggajian yang baru, yaitu Job Establishment and Grading Systems (JEGS). Hal ini disebabkan antara lain karena ada beberapa hasil kerja karyawan yang mempunyai kontribusi positif terhadap perusahaan, dan diakui keahliannya oleh sesama profesi di bidangnya pada tingkat nasional maupun internasional, yang ditunjukkan dengan diperolehnya hak paten, dipublikasikan tulisannya di journal national/international dan lain-lain, akan tetapi prestasi yang mereka capai tersebut, belum mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan, karena bentuk penghargaan yang tidak efektif. Apabila perhatian dan penghargaan diberikan secara merata dan adil oleh perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi tersebut, maka kemungkinan dapat mendorong menciptakan kompetisi sehat diantara

Lestari Nuryandini, 2013

Pengaruh Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Lingkungan Direktorat Produksi Diskusi Operasi Departemen Find Assemldy PT Dirgantara Indonesia

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif, dan pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi kerja serta tercipta etos kerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan tersebut, peneliti sangat tertarik untuk melakukan sebuah penelitian untuk mengetahui sejauh mana pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja mempengaruhi motivasi kerja pegawai di PT. Dirgantara Indonesia. Oleh karena itu peneliti membuat judul **“Pengaruh Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia”**.

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia. Motivasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perasaan puas sehingga pegawai yang bekerja di PT. DI di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly memiliki dorongan karena terpenuhinya kebutuhan pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang meliputi dorongan memperoleh prestasi kerja, memperoleh pengakuan dan penghargaan, memperoleh tanggung jawab, memperoleh kemajuan dan perkembangan, tetap memperoleh pekerjaan tersebut, karena pemberian kompensasi yang layak, karena terciptanya hubungan kerja yang harmonis antar karyawan, karena adanya supervisi, karena kondisi lingkungan kerja, karena kebijakan lembaga, dan karena proses administrasi.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, salah satunya adalah pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja. Dalam penelitian ini yang dimaksud pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja adalah salah satu bentuk tanda jasa dari perusahaan terhadap karyawannya

Lestari Nuryandini, 2013

Pengaruh Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Lingkungan Direktorat Produksi Diskusi Operasi Departemen Find Assemldy PT Dirgantara Indonesia

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

yang memiliki prestasi melebihi karyawan lain dengan maksud memberikan motivasi terhadap karyawan agar terus bekerja dengan giat sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut dan adanya rasa bangga dengan adanya pengakuan dan penghargaan dari organisasi atas usaha yang mereka lakukan. Pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja ini harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: pastikan bahwa usaha dan imbalan langsung terkait, buatlah rencana yang dapat dipahami dan mudah di kalkulasi oleh karyawan, dan tetapkanlah standar yang efektif.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia?
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia?
3. Seberapa besar pengaruh pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini merupakan suatu pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitiannya. Tujuan penelitian ini dapat diperoleh setelah penelitian selesai dilakukan. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

Lestari Nuryandini, 2013

Pengaruh Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Lingkungan Direktorat Produksi Diskusi Operasi Departemen Find Assemldy PT Dirgantara Indonesia

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1. Tujuan Umum

Tujuan Umum dari penelitian yang akan dilaksanakan adalah untuk memperoleh gambaran empirik di lapangan mengenai “Pengaruh Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja karyawan di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia”.

2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memperoleh gambaran mengenai pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja di Lembaga Pemerintah PT. Dirgantara Indonesia (PT.DI).
- b. Untuk memperoleh gambaran mengenai motivasi kerja karyawan di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia.
- c. Untuk memperoleh gambaran mengenai seberapa besar pengaruh pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia.

D. Manfaat/Signifikansi Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan memiliki beberapa manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman berharga serta dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam mengembangkan ilmu Administrasi Pendidikan yaitu dalam Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya dalam pemahaman tentang bagaimana pemberian insentif

Lestari Nuryandini, 2013

Pengaruh Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Lingkungan Direktorat Produksi Diskusi Operasi Departemen Find Assemldy PT Dirgantara Indonesia

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

berdasarkan prestasi kerja dalam suatu organisasi yang kaitannya erat dengan motivasi kerja pegawai dalam organisasi tersebut.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Organisasi hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang sangat positif bagi kemajuan PT. Dirgantara Indonesia dalam meningkatkan profesionalitas dan efektivitasnya dalam pelaksanaan pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja ini sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya terhadap organisasi dengan harapan tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai secara maksimal.
- b. Bagi Peneliti diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk menganalisa fakta, gejala dan peristiwa yang terjadi, dan dapat menarik kesimpulan yang dapat dipertanggung jawabkan secara objektif dan ilmiah.

E. Struktur Organisasi Skripsi

Untuk mempermudah dan memperjelas dalam memahami dan mempelajari penelitian ini, serta mengetahui pokok bahasan, maka akan di deskripsikan dalam sistematika pembahasan yang terdiri dari 5 Bab, dimana setiap bab memuat sub-sub bab. Adapun sistematika skripsi yang sudah ditetapkan berdasarkan Keputusan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 5032/UN40/HK/2012 yang dikemas dalam sebuah buku yang berjudul “Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Tahun 2012” adalah sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan. Bab I merupakan pendahuluan dari penelitian, Dalam Bab ini membahas mengenai latar belakang penelitian, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi skripsi.

Bab II Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis. Bab II mengemukakan suatu konsep atau teori yang relevan dengan judul penelitian yaitu memaparkan mengenai konsep manajemen sumber daya manusia dalam hal pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja dan motivasi kerja pegawai, serta diuraikan mengenai kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis penelitian.

Bab III Metode Penelitian. Bab III ini mengemukakan mengenai metodologi penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang meliputi lokasi penelitian, populasi penelitian dan sample penelitian. Dalam bab ini juga memaparkan desain penelitian, metode penelitian, definisi operasional, instrument penelitian, proses pengembangan instrument, teknik pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab IV ini mengemukakan mengenai deskripsi dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Meliputi gambaran umum objek penelitian, gambaran variable yang diamati, analisis data dan pengujian hipotesis serta pembahasannya.

Bab V Kesimpulan dan Rekomendasi. Bab V merupakan bagian akhir dari penelitian yang mengemukakan kesimpulan dari hasil penelitian dan rekomendasi yang berhubungan dengan objek penelitian untuk dijadikan referensi bagi pihak yang berkepentingan. Dengan kesimpulan ini diharapkan dapat membantu pembaca dalam memahami hasil penelitian.