

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Ketercapaian perusahaan dalam mewujudkan suksesnya sangat bergantung kepada seberapa besar andil dan usaha maksimal dari setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Hal ini mungkin tidak terlalu disadari oleh beberapa pihak yang memiliki gagasan bahwa peran sumber daya manusia sejajar dengan sumber daya lainnya. Bahkan tidak sedikit pula pihak yang beranggapan untuk lebih memprioritaskan sumber potensi lain seperti alat atau mesin dibanding sumber daya manusianya dalam menunjang sukses perusahaan.

Periode terakhir ini, paradigma perusahaan mengenai sumber daya manusia telah mengalami pergeseran. Sumber daya manusia yang semula hanya dipandang sebagai alat dalam sistem produksi, kini telah berubah visi menjadi kunci utama dalam menentukan kemajuan perusahaan. Maka tak heran apabila seringkali diungkapkan bahwa sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Dengan kecenderungan seperti itu, ternyata sumber daya manusia telah mengalami perluasan makna sehingga lebih terintegrasi kedalam fungsi-fungsi analisis, strategis dan manajemen.

Sekian banyak sumber potensi yang mendukung keberhasilan suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam totalitas mekanisme kerja keorganisasian. Dengan kata lain, sumber daya manusia memiliki peranan yang sentral dalam proses membangun suatu keadaan yang

terstruktural, menuju arah ketercapaian tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pemikiran Faustino Cardozo Gomes (2003:7) yang menyatakan bahwa:

Dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi, sumber daya manusia memegang peranan sentral dan paling menentukan. Artinya walaupun diakui bahwa aset-aset non-manusianya termasuk alam tetap memainkan peranan yang penting, tetapi tanpa dukungan oleh sumber daya manusia yang berkualitas maka semuanya hanya akan sia-sia.

Keadaan ini sudah seharusnya menjadikan sumber daya manusia sebagai komoditi utama perusahaan yang harus diperhatikan, dijaga, dipelihara sekaligus diprioritaskan kedudukannya. Dengan demikian komitmen untuk melakukan kontribusi dalam melaksanakan setiap fungsi dan tugasnya akan berjalan dengan baik dan maksimal.

Menyadari pentingnya peran dan kedudukan sumber daya manusia dalam menunjang sukses perusahaan, maka pihak perusahaan diharapkan mampu mengarahkan karyawannya untuk memotivasi diri pada level tertentu sehingga dapat berprestasi sesuai dengan fungsi dan pembagian tugasnya. Karena didalam konteks kerja keorganisasian, motivasi kerja karyawan secara hipotetik memberi pengaruh positif terhadap efektivitas dan efisiensi kerja perusahaan dalam mencapai tujuan. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:61) menjelaskan bahwa: "Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan".

Motivasi merupakan sasaran utama yang harus diupayakan perusahaan dalam meningkatkan gairah kerja karyawannya, agar dalam dirinya timbul suatu semangat yang tinggi dalam setiap pelaksanaan aktivitas kerjanya. Adanya motivasi yang tertanam pada diri seorang karyawan secara langsung akan

mempengaruhi hasil capaian kerja (kinerja) yang akan diperoleh, karena kapasitasnya untuk melaksanakan setiap tugas dan peranannya dipengaruhi oleh sejauhmana dorongan mereka untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugas tersebut. Hal ini terbentuk karena pada umumnya setiap aktivitas yang dikerjakan seorang karyawan, semata-mata didasari oleh dorongan atas adanya suatu kebutuhan yang harus dipenuhi.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2003:95) "Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".

Berdasarkan fenomena di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi sekaligus menggerakkan setiap karyawannya, untuk meningkatkan produktivitasnya sehingga mampu mencapai kinerja yang baik. Keadaan ini tentunya akan menguntungkan pihak perusahaan, karena tingginya nilai capaian kinerja karyawan akan mempengaruhi proses terealisasinya tujuan perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien.

Berkaitan dengan fungsinya sebagai pusat pelayanan dan pengatur sirkulasi dana subsidi seluruh kantor pos di kawasan wilayah Jawa Barat, PT POS Indonesia (Persero) Divisi Regional V dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi dalam setiap kegiatan operasionalnya. Hal ini sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan Divre V yakni: "Divre sebagai kinerja terbaik" dan "Divre dengan kontribusi laba terbesar bagi korporat".

Situasi ini tentunya sangat berorientasi terhadap fungsi dan peran sumber daya manusia yang ada dalam memberikan kontribusi pada setiap proses pelaksanaan kerjanya. Namun setelah peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pihak yang berada pada Direktorat SDM Divisi Regional V (Divre V), ternyata tidak diperoleh kesesuaian visi dan misi dengan kondisi lapangan yang sesungguhnya, dimana kinerja yang diperoleh karyawan Divre V masih belum optimal. Hal ini disebabkan karena kurangnya dorongan pemimpin dalam mengarahkan dan membangkitkan semangat kerja para karyawannya, sehingga motivasi yang nampak pada karyawan Divre V sering mengalami fluktuasi. Keadaan tersebut bisa terlihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam satu tahun terakhir pada periode 2010/2011.

Tabel 1. 1
Kehadiran Karyawan
(dilihat dari ketercapaian jam kerja)
PT. POS Indonesia (Divre V) 2010/2011

No	Triwulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Kehadiran	Jam Kerja	Capaian Jam Kerja
1.	Triwulan 1	91	59 Hari	93%	49049	45615
2.	Triwulan 2	92	61 Hari	96%	50509	48488
3.	Triwulan 3	92	62 hari	92%	51336	47229
4.	Triwulan 4	92	64 Hari	89%	52992	47162

Sumber: bagian SDM PT.POS Divre V

Tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan di Divre V mengalami naik turun. Dimana tingkat kehadiran pada triwulan kedua mengalami kenaikan dari triwulan pertama sebesar 3%. Namun keadaan ini tidak bertahan lama karena pada triwulan ketiga, tingkat kehadiran karyawan Divre V justru menurun sebesar 4% dari triwulan kedua. Hingga puncaknya pada triwulan keempat, tingkat kehadiran karyawan semakin menurun sebesar 3% dari triwulan

ketiga dan sekaligus memperlebar persentase penurunan tingkat kehadiran dari triwulan sebelumnya (triwulan kedua) sebesar 7%.

Banyak hal yang menyebabkan para karyawan memilih tidak hadir pada jam kerjanya, diantaranya karena faktor kondisi fisik (cuti sakit/csk), keperluan penting yang tidak bisa ditinggalkan (cuti karena alasan penting/ckap), tidak hadir tanpa alasan yang jelas (mangkir tidak sah/mts), dan lain-lain. Menurut Sopiah (2008;115), "Motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras diarahkan kepada pencapaian hasil tertentu. Hasilnya dapat berupa produktivitas, tingkat kehadiran, serta perilaku lainnya".

Cerminan kurangnya motivasi kerja karyawan Divre V pun terlihat pula pada data penilaian kinerja karyawan yang di hitung melalui Sistem Manajemen Kinerja Unit/ Individu (SMKU/I). Penilaian kinerja karyawan pada Divre V sendiri ditentukan oleh tiga faktor besar, diantaranya adalah kuantitas kerja, kualitas kerja serta tingkat kehadiran karyawan saat jam kerja. Ketiga indikator tersebut di hitung dan dirata-ratakan, lalu dibandingkan dengan target capaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk setiap individu. Berikut adalah hasil penilaian kinerja karyawan dalam satu tahu terakhir pada periode 2010/2011:

Tabel 1. 2
Rekapitulasi penilaian
kinerja karyawan melalui SMKU/I
PT. POS Indonesia (Divre V) 2010/2011

Rentang Penilaian Skor Kinerja	Triwulan (2010/201)							
	I		II		III		IV	
	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
91 – 100%	59	64.8%	60	65%	57	62%	55	59.8%
81 – 90%	27	29.7%	29	31.5%	29	31.5%	30	32.7%

71 – 80%	5	5.5%	3	3.3%	6	6.5%	7	7.7%
61 – 70%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Jumlah Karyawan	91	100%	92	100%	92	100%	92	100%

Sumber: bagian SDM PT.POS Divre V

Keterangan:

< 91% belum memenuhi standar minimal

> atau = 91% memenuhi standar minimal

Data diatas menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja di triwulan pertama menunjukan nilai 64% pada karyawan yang dianggap memenuhi standar dalam pencapaian kinerjanya, kemudian di triwulan kedua mengalami kenaikan sebesar 0,2% menjadi 65%. Namun kondisi yang menunjukan progres baik ini tidak bertahan lama, karena pada triwulan ketiga justru mengalami kemunduran yang sebesar 3% menjadi 62%, hingga puncaknya terjadi penurunan kembali pada triwulan keempat dengan selisih 1,2% dari triwulan sebelumnya menjadi 59,8%.

Kondisi ini jika dibiarkan berlarut-larut tentunya akan merugikan pihak perusahaan. Kurangnya motivasi karyawan untuk berkembang dan berprestasi kearah yang lebih baik, mengindikasikan bahwa adanya kelemahan dari faktor-faktor yang selama ini dianggap mampu untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, namun pada kenyataannya belum menunjukan hasil yang maksimal dan efektif. Kecenderungan naik turunnya motivasi karyawan perlu segera ditanggulangi oleh pihak perusahaan guna menjaga stabilitas mekanisme kerja kearah yang lebih kondusif. Perusahaan dituntut untuk lebih peka dalam menanggapi permasalahan mengenai kondisi dari para karyawannya, karena seperti yang telah dijelaskan di awal pembahasan bahwa keberhasilan perusahaan

Taufan Setia Hadi Prabowo, 2012

Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di PT. POS Indonesia (Persero)
Divisi Regionan V Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

mencapai tujuannya merupakan hasil refleksi dari kemampuan dan hasil kerja (kinerja) sumber daya manusianya.

Banyak perusahaan meyakini bahwa terciptanya motivasi kerja yang relatif tinggi dipengaruhi oleh balas jasa atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Salah satu upaya yang dapat ditempuh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut diantaranya melalui program pemberian insentif sebagai suatu sarana motivasi dalam arti perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar pada diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan.

Program pemberian insentif ini sangat penting dilakukan karena dengan menawarkan penghasilan di luar upah pokok, karyawan diharapkan mampu lebih memotivasi diri untuk lebih berprestasi kearah lebih baik. Sesuai dengan pendapat Hani Handoko (2001:155), yang mengatakan bahwa: “Salah satu cara meningkatkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan insentif”.

Namun fenomena yang terdapat pada Divre V mengenai berjalannya program insentif ini belum memberikan efek positif sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut hasil wawancara pada sebagian besar karyawan di beberapa divisi Divre V, ternyata didapatkan beberapa hal yang di asumsikan sebagai kendala atas permasalahan dari kurang maksimalnya program insentif yang berjalan di perusahaan tersebut, diantaranya:

- 1) Keterlambatan waktu dalam pembayaran insentif seperti bonus dan tunjangan kinerja, dari batas yang telah ditetapkan.
- 2) Kurang selektifnya penilaian prestasi kerja dalam promosi jabatan.

- 3) Kurangnya perhatian dan rasa simpatik pimpinan dalam menaikkan moral karyawannya, seperti pemberian ucapan selamat bagi karyawan yang memiliki prestasi baik ataupun memberikan pujian bagi karyawan yang memiliki penilaian kinerja paling tinggi.

Pemberian insentif diharapkan mampu mengatasi berbagai permasalahan di tempat kerja yang semakin kompleks seperti rendahnya kinerja dan kurangnya minat karyawan karena tidak adanya tambahan pendapatan selain gaji pokok. Pengupayaan insentif yang besarnya proporsional dan bersifat progresif sesuai dengan jenjang karir diyakini mampu memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki.

Menurut Hani Handoko dalam (Mangkunegara, 2005:89), “Tujuan insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Dengan menawarkan perangsang finansial yang mampu melebihi upah dan gaji dasar, karyawan diharapkan dapat merespon kearah positif dengan meningkatkan produktivitas kerjanya. Kendati sasaran utama diberlakukannya program pemberian insentif adalah pihak karyawan, namun program ini juga akan memberikan efek positif terhadap mekanisme kerja perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Merujuk pada kajian masalah yang telah peneliti jabarkan, maka dapat diindikasikan bahwa baik-buruknya program pemberian insentif, akan mempengaruhi motivasi karyawan dalam pelaksanaan kerjanya . Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai permasalahan yang terdapat pada Divre V mengenai permasalahan rendahnya motivasi kerja

karyawan yang akan difokuskan dengan keterkaitan mengenai seberapa besar pengaruh pemberian insentif yang diberlakukan pada Divre V itu sendiri. Dengan demikian, maka peneliti mencoba merancang suatu konsep penelitian dalam judul **“PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL V BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang diantaranya adalah naik turunnya tingkat ketidakhadiran pegawai dalam satu tahun terakhir yaitu pada tahun 2010/2011 yang menggambarkan kecenderungan rendahnya motivasi karyawan di lingkungan Divre V. Puncaknya pada triwulan terakhir yang mengalami kenaikan angka ketidakhadiran paling tinggi hingga mencapai 11%. Keadaan ini mencerminkan masih rendahnya tingkat motivasi pada karyawan Divre V pada satu tahun terakhir.

Salah satu metode yang digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan Divre V yaitu dengan pemberian insentif yang layak sebagai program balas jasa atas kinerja dan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Berlangsungnya program ini diharapkan mampu memompa kembali semangat kerja karyawan yang sempat menurun, sehingga dapat lebih meningkatkan gairah kerja mereka untuk lebih berprestasi dengan baik.

Berdasarkan indentifikasi tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

Taufan Setia Hadi Prabowo, 2012

Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di PT. POS Indonesia (Persero)
Divisi Regioanl V Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

- 1) Bagaimana gambaran mengenai efektivitas pemberian insentif di PT. Pos Indonesia Divisi Regional V Bandung?
- 2) Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja pegawai di PT. Pos Indonesia Divisi Regional V Bandung?
- 3) Adakah pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Pos Indonesia Divisi Regional V Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Setiap penelitian tentunya memiliki maksud dan tujuan tertentu. Adapun maksud dari penelitian ini adalah memperoleh data untuk memecahkan masalah persoalan dari pelaksanaan pemberian insentif yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui gambaran mengenai sejauhmana efektivitas pemberian insentif di PT. Pos Indonesia Divisi Regional V Bandung.
- 2) Untuk mengetahui gambaran sejauhmana tingkat motivasi kerja karyawan di PT. Pos Indonesia Divisi Regional V Bandung.
- 3) Untuk mengetahui adakah pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Pos Indonesia Divisi Regional V Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan banyak manfaat baik secara teoritis maupun praktis, adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut guna memberikan sumbangan bagi ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pemberian insentif dan motivasi kerja karyawan.
- 2) Secara praktis, penelitian ini dapat bermanfaat sebagai ajang pengalaman yang berarti sebagai akademisi dalam melaksanakan penelitian serta memberikan sumbangan pemecahan masalah bagi instansi terkait.



