

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dewasa ini perusahaan dihadapkan pada persaingan bisnis yang sangat cepat. Hal ini dapat dilihat melalui perkembangan sumber daya manusia (SDM) di Indonesia. Banyaknya sumber daya manusia kurang diimbangi dengan ketersediaan lapangan kerja dan peningkatan kualitas SDM. Fenomena tersebut dapat terlihat dari perkembangan jumlah angkatan tenaga kerja di Indonesia.

Data BPS (Badan Pusat Statistik) Tahun 2010 mencatat jumlah angkatan tenaga kerja Indonesia banyak mengalami permasalahan. Seperti terlihat pada Tabel 1.1 berikut :

**TABEL 1.1**  
**JUMLAH ANGKATAN TENAGA KERJA INDONESIA**  
**PERIODE TAHUN 2005 - 2009**

<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah (Juta)</b>
1	2005	105,80
2	2006	106,30
3	2007	108,13
4	2008	111,95
5	2009	113,74

Sumber : Badan Pusat Statistik(BPS) Republik Indonesia 2010

Berdasarkan Tabel 1.1 jumlah angkatan tenaga kerja Indonesia setiap tahunnya mengalami peningkatan yang menyebabkan semakin banyaknya jumlah pengangguran yang cukup tinggi ([www.bps.co.id](http://www.bps.co.id)).

Pengangguran dapat terjadi karena sumber daya manusia yang ada kurang memenuhi kualifikasi kebutuhan perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk faktor utama dalam suatu perusahaan (Moehariono, 2009:235). Setiap

perusahaan memiliki visi dan misi yang harus dijalankan. Dalam implementasinya, perusahaan dikelola dan diatur oleh manusia sebagai sumber daya yang strategis dalam kegiatan organisasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim maupun perusahaan terletak pada produktivitasnya. Tingkat kesuksesan suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan produktivitas perusahaan dari tiap individu yang bekerja di dalamnya, dimana produktivitas individu merupakan ukuran dari produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Prawirosentono, 1999:3).

Menurut Sedarmayanti (2001:57) “produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”. Dengan kata lain, produktivitas kerja merupakan pandangan hidup dan sikap mental dalam berusaha meningkatkan mutu kehidupan, mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerjanya. Sedangkan produktivitas kerja yang rendah merupakan permasalahan besar bagi perusahaan, karena produktivitas yang rendah berakibat pada kerugian apabila tidak diatasi dengan tepat.

Produktivitas kerja karyawan merupakan persoalan yang dapat dialami oleh setiap perusahaan, termasuk perusahaan Badan Usaha Milik Negara

(BUMN). Salah satu perusahaan BUMN di Indonesia yang sedang mengalami permasalahan yang cukup kompleks adalah PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung.

PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang Industri alat-alat elektronika. Perusahaan yang memiliki 376 karyawan dan terbagi dalam 7 divisi tersebut menghadapi berbagai masalah serius yang dapat berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu permasalahan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung adalah rendahnya produktivitas kerja.

Gambaran umum produktivitas kerja PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung dapat dilihat dari jumlah karyawan keseluruhan karyawan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Tahun 2009- 2010 sebagai berikut:

**TABEL 1.2**  
**JUMLAH KARYAWAN PT. LEN INDUSTRI (PERSERO) BANDUNG**  
**TAHUN 2009- 2010**

No	Unit Kerja	Tahun	
		2009	2010
1	Korporasi	75	73
2	Unit Bisnis	209	207
3	Unit Produksi	99	96
<b>Jumlah Karyawan</b>		<b>383</b>	<b>376</b>

Sumber : Bagian Pengembangan Organisasi dan SDM

Tabel 1.2 menunjukkan jumlah karyawan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Tahun 2009 berjumlah 383 karyawan mengalami penurunan pada Tahun 2010 menjadi 376 karyawan. Penurunan jumlah karyawan tersebut dapat menjadi salah satu indikator bahwa produktivitas PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung sedang mengalami permasalahan, yang mengakibatkan produktivitas kerja

karyawan menurun sehingga berdampak pada pencapaian tujuan dan target perusahaan.

Faktor penting keberhasilan produktivitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah kemampuan tenaga kerja yang terampil dan memiliki semangat kerja tinggi (Sedarmayanti, 2001:72), sehingga aspek produktivitas kerja karyawan dapat lebih diarahkan secara efektif dan efisien terutama berkaitan dengan tujuan perusahaan.

Tingkat kesuksesan suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan produktivitas perusahaan dari setiap karyawan yang bekerja di dalamnya, di mana produktivitas karyawan merupakan ukuran dari produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian produktivitas kerja karyawan berhubungan erat dengan produktivitas perusahaan atau lembaga, seperti pendapat Prawirosentono (1999: 3) yang mengemukakan bahwa :

Terdapat hubungan yang erat antara produktivitas perorangan (*individual performance*) dengan produktivitas lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain produktivitas seorang karyawan baik, maka kemungkinan besar produktivitas perusahaan juga baik.

Produktivitas kerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil yang dicapai karyawan dari seluruh aktivitas yang dilakukan selama kurun waktu tertentu. Selama menjalankan aktivitasnya tingkat kehadiran merupakan salah satu prioritas yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menilai produktivitas kerja karyawannya. Menurut Hadari Nawawi (2005: 99) mengatakan bahwa:

Seorang karyawan dikatakan produktif, jika selama jam kerja yang bersangkutan selalu tekun, tidak pernah membolos, datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan yang berdaya guna, pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya dan sebagainya. Sebaliknya

dikatakan tidak produktif jika selama jam kerja lebih banyak membaca Koran dan majalah, datang selalu terlambat, pulang selalu lebih cepat, banyak meninggalkan ruang kerja bukan untuk dinas luar, sering membolos, pekerjaan selalu terlambat dan sebagainya.

Produktivitas yang tinggi merupakan tujuan dari setiap perusahaan, karena produktivitas yang tinggi dapat menjadikan perusahaan lebih produktif dan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktu. Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Tinggi rendahnya produktivitas dapat terukur pada Tabel 1.3 yang menyajikan data persentase absensi karyawan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung Tahun 2008 sampai Tahun 2009 :

**TABEL 1.3**  
**PERSENTASE ABSENSI KARYAWAN**  
**PT. LEN INDUSTRI (PERSERO) BANDUNG TAHUN 2008 – 2009**

No	Divisi	Persentase Absensi (Pertahun)	
		2008	2009
1	Divisi Sekretaris Perusahaan	25,70%	32,40%
2	Divisi Keuangan	14,11%	13,27%
3	Divisi Produksi	20,10%	22,00%
4	Divisi Manajemen Strategi & Operasi	19,45%	24,00%
5	Unit Bisnis Sistem Kendali & Pertahanan	20,39%	21,65%
6	UB Sistem Navigasi dan Telekomunikasi	20,57%	22,29%
7	Unit Bisnis Transportasi	19,21%	23,65%

Sumber: Bagian Pengembangan Organisasi & SDM

Berdasarkan Tabel 1.3 diketahui bahwa tingkat absensi karyawan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung pada Tahun 2009 mengalami peningkatan jika dibandingkan Tahun 2008. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata perbandingan setiap divisi, jika pada divisi Sekretaris Perusahaan Tahun 2008 tingkat absensi karyawan mencapai 25,70% maka Tahun 2009 tingkat absensi karyawan mencapai 32,40% mengalami peningkatan sebesar 6,7%. Rata-rata peningkatan tingkat absensi karyawan sebesar 0,5%-7,0% di Tahun 2009.

Meningkatnya absensi karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan, yang secara tidak langsung mempengaruhi pada produktivitas perusahaan, karena semakin banyaknya ketidakhadiran karyawan akan mengakibatkan target pekerjaan yang harus diselesaikan tidak tercapai tepat waktu. Dalam mengatasi masalah tersebut, perusahaan perlu memperhatikan tingkat kehadiran karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Rendahnya produktivitas kerja karyawan dikarenakan perusahaan kurang memaksimalkan potensi-potensi yang dimiliki karyawan. Adapun menurunnya tingkat produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti yang dikemukakan Bambang Kusriyanto (1991:2) permasalahan dalam produktivitas kerja karyawan dapat dilihat dari faktor:

Tingkat pendidikan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, sarana produksi, manajemen, kesempatan berprestasi, kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan, moneter, fiskal, harga, distribusi dan lain-lain.

Dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya banyak hal yang dilakukan oleh perusahaan seperti melakukan promosi jabatan, melakukan penilaian prestasi kerja karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, melaksanakan pendidikan dan latihan dan memberikan kompensasi bagi karyawan. Dari berbagai macam usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, salah satu yang dilakukan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung yaitu dengan memberikan kepuasan bagi kebutuhan karyawan dan kebutuhan perusahaannya, salah satunya berupa pemberian kompensasi dan pemberian

insentif. Menurut Veitzhal Rivai (2004:384) insentif merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Insentif merupakan bentuk kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi berdasarkan kinerja untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan. Henry Simamora (2004:520) mengatakan bahwa “insentif terbagi menjadi dua bagian yaitu insentif kelompok dan insentif individu”.

Insentif kelompok merupakan hasil kinerja yang diukur berdasarkan unit organisasional atau merupakan upaya kerja sebuah kelompok yang meliputi pembagian laba (*profitsharing*) dan pembagian keuntungan (*gainsharing*). Sedangkan insentif individu merupakan pemberian hasil kerja yang dinilai berdasarkan kinerja setiap karyawan. Program insentif individu meliputi *piecework*, *production bonus*, *commission*, *maturity curve*, *nonmonetary incentive*, *incentive executive* dan *merit pay*.

Insentif yang paling efektif diterapkan pada perusahaan yaitu *merit pay* karena program *merit pay* memungkinkan setiap karyawan untuk memaksimalkan *skill*, pengalaman dan potensi yang dapat meningkatkan prestasi kerjanya serta dapat meningkatkan produktivitas (Henry Simamora, 2004: 514).

*Merit Pay* merupakan suatu pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performance*) karyawan (Brookes, 1993: 113). Pada dasarnya, seorang karyawan akan mengalami kepuasan kerja apabila

keinginan dan kebutuhannya terpenuhi. Kesesuaian antara kebutuhan individu dan kebutuhan perusahaan merupakan faktor penting yang dapat menunjang produktivitas kerja. Seiring dengan persaingan antara perusahaan yang semakin tinggi perusahaan harus mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem pemberian imbalan (*reward*) yang memuaskan bagi karyawannya. Dengan pemberian imbalan (*reward*) yang sesuai dengan tingkat kemampuan, prestasi, pengetahuan, kecakapan dan keterampilan maka akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Dalam implementasinya *merit pay* yang diterapkan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung didasarkan pada realisasi pekerjaan yang terbagi menjadi program dan pekerjaan spesifik proyek. Penilaian *merit pay* digunakan melalui sistem evaluasi dan mengukur berdasarkan pendekatan hasil (*result*). *Merit pay* diterapkan karena PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung memandang produktivitas kerja perusahaan menurun. Hal tersebut terbukti dengan tingginya tingkat absensi yang mengakibatkan pengurangan jumlah tenaga kerja.

Setelah diterapkan *merit pay* data menunjukkan bahwa, banyak karyawan termotivasi untuk mendapatkan *merit pay* karena menurut buku Pedoman Sistem Karir Berbasis Kompetensi dan Kontribusi PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung, menunjukkan karyawan yang mendapatkan banyak *merit pay* berpeluang besar untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Hal ini mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Karena *merit pay* diberikan kepada karyawan yang mempunyai kompetensi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tingkat keahlian yang memadai.

Dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung menerapkan *merit pay* yang menekankan pada pemberian imbalan yang dikaitkan dengan prestasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

*Merit pay* yang diterapkan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh R Wayne Mondy (2008:22) *Merit pay* merupakan kenaikan bayaran yang ditambahkan pada bayaran pokok karyawan berdasarkan tingkat kinerja untuk meningkatkan produktivitasnya.

Berdasarkan uraian permasalahan mengenai penerapan *merit pay* dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan maka perlu dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan *Merit Pay* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, salah satunya adalah tercapainya produktivitas kerja yang optimal. Tinggi rendahnya produktivitas sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya, oleh sebab itu suatu perusahaan dapat meningkatkan produktivitas yang tinggi dengan memperhatikan karyawannya. Produktivitas kerja karyawan di PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung cenderung mengalami penurunan, keadaan ini tentunya akan berpengaruh pada pencapaian target perusahaan dan

keberlangsungan perusahaan. Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2005:74) *merit pay* merupakan pemberian imbalan dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu penerapan *merit pay*.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Setiap perusahaan perlu melakukan balas jasa terhadap karyawannya. Manajemen sumber daya manusia menerapkan imbalan (*reward*) yang tepat sebagai upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa. Pada dasarnya tujuan sistem imbalan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Salah satu strategi perusahaan dalam pemberian imbalan ialah penerapan *merit pay*. *Merit pay* dilakukan untuk memberikan suatu dorongan dan semangat dalam bekerja, sehingga karyawan mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya dengan produktif dan mampu mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran penerapan *merit pay* pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung?

2. Bagaimana gambaran produktivitas kerja karyawan pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh penerapan *merit pay* terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah memperoleh data, mengolah, menganalisis, dan kemudian menarik kesimpulan yang didasarkan atas hasil analisis data dan teori yang dikemukakan oleh para ahli/ilmuwan yang menguasai bidangnya.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui gambaran penerapan *merit pay* pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran produktivitas kerja karyawan pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan *merit pay* terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung.

#### 1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang merupakan jawaban atas masalah-masalah yang dibahas dapat berguna bagi perusahaan sebagai subjek yang diteliti, untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi peneliti sendiri, selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu Manajemen khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, yang menyangkut pengaruh penerapan *merit pay* terhadap produktivitas kerja karyawan sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia.
2. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis (guna laksana) yaitu untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada PT. LEN INDUSTRI (Persero) Bandung dalam mengelola manajemen sumber daya manusia khususnya pada upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.