

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perusahaan merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya secara penuh demi tercapainya tujuan perusahaan. Salah satu hal yang harus diperhatikan yaitu, bahwa keberhasilan berbagai aktivitas dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasional yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusianya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kelangsungan hidup perusahaan sangat tergantung pada kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Masalah kinerja telah banyak disinggung oleh berbagai kalangan, baik pihak pemerintah maupun lembaga-lembaga swasta. Kinerja menggambarkan kaitan antara tingkat efektivitas yang dicapai dengan tingkat efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia, karena tercapai tidaknya tujuan perusahaan sangat tergantung pada kinerja yang ditampilkan pegawai. Sebagai pelaksana dalam perusahaan, disamping pegawai dituntut untuk meningkatkan pengabdian, kedisiplinan dan keteladanan, kesejahteraan pegawai pun harus mendapat perhatian.

Perhatian ini diharapkan mampu memberikan stimulus kepada para pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi perusahaan tempat pegawai yang

bersangkutan bekerja, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditentukan dapat dicapai.

Dewasa ini Badan Usaha Milik Negara sebagai salah satu pelaku ekonomi di Indonesia ikut serta berperan aktif dalam pembangunan Nasional, khususnya dalam sektor perindustrian yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa. Salah satu badan usaha tersebut adalah Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan pengiriman barang, dokumen, uang, dan kegiatan pelayanan lainnya yang berusaha memenuhi kebutuhan konsumen pada umumnya. Guna memenuhi kebutuhan tersebut Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung harus mampu bersaing dengan perusahaan lain yang serupa.

Kondisi persaingan di sektor jasa yang semakin meningkat, menuntut perusahaan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya saing tinggi serta menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam persaingan sehingga Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung berusaha untuk meningkatkan pelayanan, baik dari segi kualitas maupun kinerja pegawainya.

Insentif merupakan hal yang sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, sehingga para pegawai berlomba-lomba untuk menjadi lebih baik dari hari ke hari dalam bekerja tujuan lain untuk memotivas pegawai sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian awal, peneliti menemukan beberapa masalah pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung yang berhubungan dengan disiplin dan pencapaian kinerja pegawai.

Berikut ini rekapitulasi kehadiran pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin pada bagian SDM dan Umum pada bulan Juli sampai Desember 2014.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Kehadiran Pegawai**

Bulan	Keterangan					Jumlah Persentase
	Terlambat Datang	Pulang Cepat	Hadir Tepat Waktu	Absen	Lain-lain (Sakit, cuti, dll)	
	%	%	%	%	%	
Juli	27,33	14,12	47,34	0,61	10,6	100
Agustus	28,39	14,45	48,98	0,49	7,69	100
September	40,76	13,25	33,98	1,64	10,37	100
Oktober	39,38	16,12	34,18	1,92	8,40	100
November	15,25	10,28	58,45	3,77	12,25	100
Desember	25,51	8,79	56,27	2,11	7,32	100

Sumber: Bagian SDM dan umum 2014

Tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pada bagian SDM dan Umum Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung masih adanya para pegawai yang hadir terlambat, pulang lebih cepat dan tidak masuk kerja dengan berbagai alasan hingga tanpa izin.

Kemudian dilihat dari aspek pencapaian kinerja pada bagian SDM dan Umum Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung pada tahun 2014 yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Target dan Realisasi Penyelesaian laporan**  
**Pada Bagian SDM dan Umum Bulan Juli – Desember 2014**

Bulan	Target (hari)	Realisasi (hari)	Keterlambatan (hari)
Juli	7	9	2
Agustus	7	8	1
September	7	8	1
Oktober	7	7	0
November	7	9	2
Desember	7	8	1

*Sumber: Bagian SDM dan Umum 2014*

Sesuai dengan tabel di atas membuktikan bahwa kinerja yang dilaksanakan oleh pegawai pada bagian SDM dan Umum memiliki ketidaksesuaian antara realisasi pekerjaan dengan target penyelesaian, dimana masih ada pegawai yang terkadang tidak bertanggungjawab untuk melaksanakan tugasnya dengan maksimal yaitu salah satunya penyelesaian laporan yang tidak tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

Masalah lainnya yaitu terdapat pada beberapa target pencapaian kinerja yang dijelaskan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3**  
**Tabel Pencapaian Kinerja Pada Bagian SDM dan Umum Tahun 2014**

Sasaran	Target Pencapaian (%)	Realisasi (%)
Absensi pegawai	99%	67%
Jumlah pencapaian target perusahaan	99%	80%
Jumlah pelanggaran disiplin pegawai	99%	75%
Jumlah dokumen mengenai perencanaan dan keuangan yang diselesaikan tepat waktu	99%	66%

*Sumber: Bagian SDM dan Umum 2014*

Dari tabel diatas terlihat bahwa terdapat beberapa kinerja yang dilaksanakan memiliki ketidaksesuaian antara hasil kegiatan dengan target penyelesaian.

Pemberian insentif pada setiap perusahaan tidak sama, baik macam dan komponennya maupun jumlahnya. Semua itu tergantung pada kemampuan, kebijaksanaan dan pertimbangan perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dirasakan oleh bagian SDM dan Umum Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Dimana kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal disebabkan masih adanya permasalahan yang menjadi penyebab ketidakpuasan pegawai, salah satunya yaitu dalam beberapa program insentif yang masih harus diperbaiki untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai, antara lain:

**Tabel 4**  
**Observasi Awal Penilaian Program-program Insentif Pada Bagian  
SDM dan Umum Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

Aspek Penilaian	Jumlah	Respon Baik	Jumlah	Respon Kurang	Keterangan
Program-Program Pelayanan pegawai	4	40%	6	60%	Kurang baik

*Sumber: Bagian SDM dan Umum 2014*

Berdasarkan fenomena diatas, penulis dapat melihat bahwa masih adanya program insentif yang kurang optimal untuk mencapai pelayanan terhadap pegawai. Pemberian insentif material untuk pegawai diharapkan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa, sedangkan bagi perusahaan keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dapat mencapai hasil kinerja yang tinggi serta pemanfaatannya dapat dioptimalkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu dengan adanya pemberian insentif diharapkan dapat meningkatkan produktifitas kerja, loyalitas, disiplin, serta rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan karena semakin baik kinerja pegawai maka semakin besar pula insentif yang diterima.

Mengingat pentingnya peranan pegawai dalam perusahaan, maka hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh dari setiap pimpinan guna keberhasilan perusahaan. Tentu tidak mudah bagi Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya. Guna meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan berusaha untuk menerapkan sistem pemberian insentif yang tepat.

Salah satu upaya yang dilakukan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung untuk meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan memberikan insentif material. Insentif material ini diberikan perusahaan dalam bentuk bonus, komisi, tunjangan-tunjangan, cuti dan sebagainya.

Menyadari pentingnya pengaruh pemberian insentif material terhadap kinerja pegawai maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH INSENTIF MATERIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PUSAT PT POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG.”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian awal penulis yang diperoleh dari bagian SDM dan Umum Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, diindikasikan bahwa masih kurangnya kinerja yang dicapai oleh Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah. Hal ini terlihat dari tingkat absensi, yaitu keterlambatan dll;
2. Masih adanya pegawai yang tidak menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu;
3. Kurangnya tanggung jawab pegawai dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan;
4. Kurang optimalnya beberapa program insentif yang diberikan kepada pegawai.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang dijabarkan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh insentif dalam bentuk uang terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh insentif dalam bentuk jaminan sosial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh insentif dalam bentuk uang dan insentif dalam bentuk jaminan sosial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui serta memperoleh data tentang berbagai permasalahan yang berkaitan dengan insentif material terhadap kinerja pegawai. Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh insentif dalam bentuk uang terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh insentif dalam bentuk jaminan sosial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.



3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh insentif dalam bentuk uang dan insentif dalam bentuk jaminan sosial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini sebagai hasil temuan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis:
  - a. Diharapkan menambah pengetahuan dan wawasan tentang insentif material dan kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
  - b. Memberikan wawasan dan pengetahuan yang bermanfaat kepada mahasiswa dan peneliti lainnya yang ingin meneliti tentang insentif material terhadap kinerja pegawai.
2. Kegunaan Praktis:
  - a. Memberikan saran dan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan dalam melakukan pemberian insentif material kepada pegawai.
  - b. Memberi masukan positif bagi pegawai Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dalam meningkatkan kinerja.

#### **F. Kerangka Pemikiran**

Secara umum seorang pegawai mempunyai banyak motif yang melatarbelakangi dirinya untuk mau bekerja, diantaranya untuk mencukupi

kebutuhan hidup sehari-hari, untuk memperoleh pengakuan, sebagai simbol prestise di masyarakat dan sebagainya.

Menurut Hasibuan (2009:149) mengemukakan insentif material sebagai berikut: “Insentif material adalah motivasi yang bersifat materil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan, yang termasuk *material incentive* adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.”

Menurut Sarwoto (1981:155) insentif material dapat diberikan dalam bentuk:

a. Insentif Dalam Bentuk Uang

Yang termasuk kedalam insentif dalam bentuk uang ini terdiri dari:

1) Bonus

- (a) Uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- (b) Diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima.
- (c) Diberikan secara sekali terima tanpa sesuatu ikatan di masa mendatang
- (d) Dalam perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus dan kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus.

2) Komisi

- (a) Merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.

(b) Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari pada penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan.

3) *Profit Sharing*

Salah satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal pembayarannya dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap karyawan.

4) Kompensasi yang Ditanggungkan

Kompensasi yang ditanggungkan merupakan program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari. Terdapat dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari, yaitu:

(a) Pensiun. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan ekonomi baginya setelah ia tidak bekerja lagi. Dipandang dari sudut organisasi sistem pensiun memperkuat “grip” organisasi terhadap para pekerja.

(b) Pembayaran kontraktual, pelaksanaan perjanjian antara majikan dan pegawai dimana pegawai setelah selesai masa kerja akan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu tertentu.

b. Jaminan Sosial

Insentif material yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial yang lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif atau persaingan, setiap pegawai dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis.

Bentuk jaminan sosial:

- Pemberian perumahan dinas;
- Pengobatan secara cuma-cuma;
- Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis;
- Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi organisasi;
- Cuti sakit dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji;
- Pemberian pakaian dinas;
- Biaya pindah;
- Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan;
- Dan lain-lain.

Sedangkan menurut Plowman (dalam Manullang, 1996:32) Insentif material ini terdiri dari:

- a) Upah insentif
- b) Kesejahteraan
- c) Pemeliharaan kesehatan
- d) Program rekreasi/liburan
- e) Pendidikan
- f) Bagian dari keuntungan perusahaan

Menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2009:8) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.

Menurut August W. Smith (dalam Sedarmayanti, 2009:50) kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

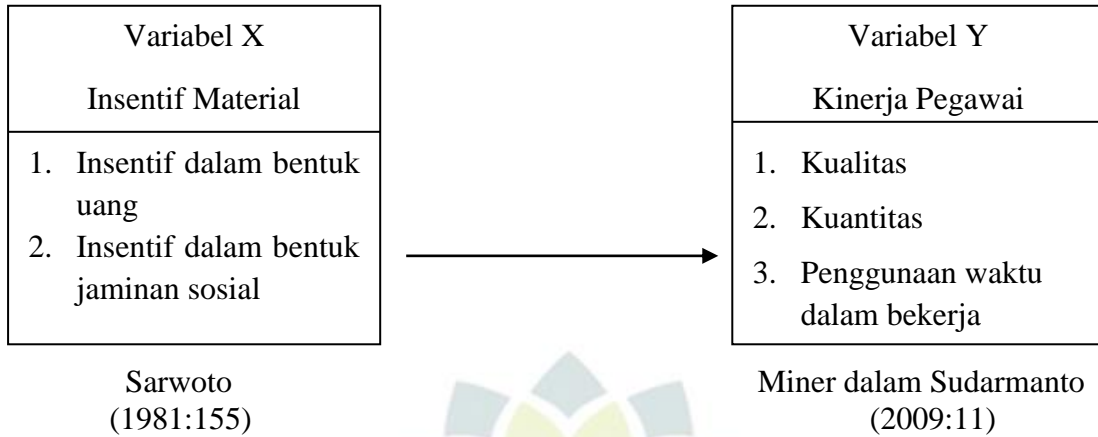
Untuk mengukur optimal atau tidaknya suatu kinerja menurut Miner yang dikutip oleh Sudarmanto dalam bukunya yang berjudul *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia* (2009:11) mengemukakan tiga dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja pegawai, yaitu:

1. Kualitas, yaitu: Tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
2. Kuantitas, yaitu: Jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu: Tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.

Penerapan sistem insentif material yang baik menurut pegawai dan baik menurut perusahaan akan membantu perusahaan di dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan pemberian insentif material yang baik akan mendorong semangat kerja yang tinggi sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dan akan sangat membantu di dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas untuk mengetahui gambaran yang lebih jelas mengenai pengaruh antara variabel X (insentif material) dengan variabel Y (kinerja) dapat dilihat dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Paradigma Pemikiran**



### G. Hipotesis

Bentuk hipotesis yang akan penulis ajukan dalam penelitian ini adalah hipotesis asosatif. Menurut Sugiyono (2012:69) hipotesis asosiatif adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif, yaitu yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Disebutkan sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori yang relevan serta belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun hipotesa dari kerangka pemikiran di atas adalah:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif dalam bentuk uang terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif dalam bentuk jaminan sosial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif dalam bentuk uang dan insentif dalam bentuk jaminan sosial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

