

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Sumber daya manusia memiliki arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan (Hasibuan, 2005).

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut (Utami, 2012). Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi termasuk perusahaan akan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai melalui pekerjaan yang dilakukan karyawannya.

Menurut Gibson dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2002) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau

tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang di antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Untuk mendapatkan dan memelihara karyawan yang berkinerja baik salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan adalah pemberian kompensasi. Kompensasi adalah output dan manfaat yang karyawan terima dalam bentuk gaji, upah dan juga penghargaan yang sama seperti pertukaran moneter untuk karyawan untuk meningkatkan kinerja (Holt, 1993). Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para karyawan, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Setiap perusahaan tentunya memiliki system pemberian kompensasi yang berbeda-beda. Pemberian kompensasi harus jelas dan adil sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Ada dua filosofi kompensasi yang mendasar yaitu orientasi kelayakan dan orientasi kinerja. Filosofi kelayakan dapat dilihat di banyak perusahaan atau organisasi yang secara tradisional telah memberikan kenaikan otomatis kepada karyawannya setiap tahun. Kebanyakan karyawan menerima presentase kenaikan yang sama atau hampir sama setiap tahunnya. Mengikuti filosofi kelayakan ini, berarti setiap karyawan terus bekerja sepanjang hidupnya dengan tidak memperhatikan kinerja karyawan atau tekanan kompetitif dari organisasi lain. Berbeda dengan orientasi kelayakan, pada orientasi kinerja gaji dan insentif didasarkan pada perbedaan kinerja di antara seluruh karyawan. Karyawan yang

berkinerja baik akan mendapatkan kenaikan kompensasi yang lebih besar sebaliknya mereka yang tidak berkinerja memuaskan menerima kenaikan yang kecil atau bahkan tidak ada kenaikan kompensasi. Insentif dibayarkan berdasarkan kinerja individu, kelompok dan atau kinerja organisasi.

Menurut Mathis & Jackson (2002) Gaji pokok dan gaji variabel merupakan bentuk paling umum dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terdiri dari tunjangan karyawan. Gaji pokok adalah kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah. Banyak organisasi menggunakan dua kategori gaji yaitu gaji tetap dan gaji variabel yang diidentifikasi berdasarkan cara pemberian gaji tersebut dan sifat dari pekerjaannya. Gaji tetap adalah bayaran yang konsisten mengalami kenaikan dari satu periode ke periode lain dengan tidak memandang kinerja. Sedangkan gaji variabel adalah jenis lain dari kompensasi yang bersifat langsung dimana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif selain gaji pokok yang diterimanya. Rencana gaji variabel dapat ditetapkan dengan memfokuskan pada kinerja individual, kelompok atau kinerja organisasi. Bentuk yang penting dari rencana gaji variabel adalah bahwa insentif menaikkan tingkat kerja sama di dalam kelompok organisasi. Terdapat dua jenis pemberian insentif yaitu, berdasarkan kinerja individu dan kinerja organisasi. Pemberian insentif bagi karyawan yang bersifat individual seringkali mendapat kesulitan karena karyawan cenderung memfokuskan diri pada apa yang terbaik untuk individu dan menghalangi kinerja orang lain dengan siapa karyawan ini bersaing. Ini salah satu alasan mengapa insentif kelompok atau organisasi

akhirnya dikembangkan. Insentif organisasi memberikan imbalan kepada seluruh anggota organisasi. Pendekatan ini dilakukan perusahaan untuk mengurangi kompetisi individual maupun kelompok dan mengasumsikan bahwa jika seluruh karyawan bekerja sama maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pemberian insentif dalam perusahaan biasanya dibayarkan sebagai presentase tambahan dari setiap gaji pokok karyawan.

Dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja, dimana kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werther dan Davis, 1996 : 408) dalam (Wibowo, 2014 :348]. Dengan demikian karyawan dalam perusahaan tersebut mendapatkan imbalan yang berbeda-beda sesuai dengan kontribusi apa yang diberikan kepada perusahaan dimana ia bekerja.

Selain itu, dalam suatu perusahaan pemberian kompensasi juga memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Kompensasi yang perusahaan berikan haruslah sebanding dengan apa yang diberikan karyawan tersebut karena perusahaan harus bisa bersikap adil kepada semua karyawannya. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dimana seseorang akan bekerja secara maksimal agar mendapat kompensasi yang sesuai. Dengan adanya pemberian kompensasi yang memadai maka karyawan juga akan merasa termotivasi dalam bekerja sehingga menghasilkan suatu kepuasan kerja bagi karyawan tersebut.

Salah satu fenomena yang muncul saat ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan. Sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu faktor untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan. Selain itu, sebagian besar karyawan yang berpendidikan tinggi merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka karena pemberian kompensasi yang tidak sebanding dengan kontribusi mereka di dalam perusahaan tempat dimana mereka bekerja.

Setiap kontribusi yang diberikan karyawan tentunya harus diperhitungkan oleh perusahaan tempat ia bekerja karena setiap karyawan harus diberdayakan agar bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Hal ini bertujuan agar karyawan tersebut bisa bekerja dengan maksimal. Di PT. Pos Indonesia dalam pemberian kompensasi setiap karyawan mendapat gaji tetap maupun insentif yang diberikan dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya. Saat ini perusahaan melakukan pemberian gaji lebih didasarkan pada senioritas. Di PT. Pos Indonesia setiap tingkatan/grade dan pengalaman kerja menentukan kompensasi yang diterima artinya berapa lama karyawan tersebut bekerja di perusahaan menentukan besarnya gaji. Karyawan yang sudah senior lebih besar gajinya dibandingkan dengan karyawan junior. Jadi gaji tetap diberikan kepada setiap karyawan yang berkinerja baik ataupun tidak berkinerja baik. Di pihak lain, karyawan junior biasanya yang berkinerja lebih baik tetapi gaji yang didapatkan lebih rendah dari yang sudah senior. Selain itu yang menjadi masalah utama sampai saat ini yaitu banyak karyawan senior maupun junior yang mengeluh mengenai gaji mereka yang tidak mengalami kenaikan dan dinilai masih tergolong rendah di bandingkan

dengan kenaikan-kenaikan bahan pokok di setiap daerah dan biaya kebutuhan hidup lainnya. Pemberian gaji di PT. Pos Indonesia tidak hanya gaji tetap saja melainkan sudah ada perubahan dengan sistem balas jasa yang ada di perusahaan-perusahaan lain. Namun sampai saat ini para karyawan merasa kompensasi yang mereka terima belum sesuai dengan yang diharapkannya. Perusahaan seharusnya harus memperhatikan kondisi ini karena apabila setiap karyawan merasa tidak puas dengan pemberian gajinya maka akan berdampak buruk bagi kinerja bahkan akan memberikan dampak yang tidak baik bagi kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu perusahaan harus mengubah strategi dalam pemberian kompensasi dan dapat mendesain kompensasi yang strategis agar untuk kedepannya dapat saling menguntungkan. Karyawan yang merasa puas dengan imbalan yang mereka dapatkan berdampak pada perusahaan yang akan semakin maju karena kinerja yang dihasilkan karyawan sangat baik dan adanya kepuasan yang karyawan rasakan dalam melakukan pekerjaan.

PT. Pos Indonesia jarang memberikan insentif bagi karyawannya. Walaupun demikian insentif tetap ada misalnya, bonus karena dinas pada saat hari raya, uang lembur, bonus tahunan apabila perusahaan mendapatkan keuntungan, dan atas jasa produksi dalam setahun kerja bagi setiap karyawan. Di PT. Pos Indonesia apabila karyawan berkinerja dengan baik atau kurang baik mungkin mendapatkan imbalan yang sama dalam bentuk gaji tetap. Sedangkan insentif seringkali diberikan kepada setiap karyawan tanpa melihat kinerja individual karena insentif yang diberikan kepada kepala cabang sering tidak di distribusikan kepada yang berkinerja baik atau didistribusikan merata baik yang berkinerja baik maupun yang tidak baik.

Di PT. Pos Indonesia pemberian gaji dan insentif dilaksanakan berbeda. Gaji akan terus meningkat sesuai dengan lamanya kerja sedangkan insentif tidak di dasarkan pada lamanya kerja tapi lebih pada kinerjanya. Terdapat juga perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang sudah senior dan karyawan yang junior dalam hal meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang junior lebih memilih untuk menambah penghasilan mereka dengan cara bekerja lebih lama dari jam kerja normal atau lembur bahkan dinas pada saat hari raya agar dapat memperoleh insentif. Sedangkan karyawan yang sudah senior biasanya jarang bahkan tidak pernah mengambil jam lembur. Sehingga kebanyakan yang berkinerja dengan baik yaitu karyawan yang lebih junior sehingga perusahaan juga memberikan apresiasi dalam bentuk insentif dan tunjangan dalam rangka untuk lebih memotivasi setiap karyawan dalam bekerja dan menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik bagi perusahaan.

Untuk melihat apakah benar terdapat pengaruh dari pemberian gaji dan insentif terhadap kinerja karyawan maka peneliti melakukan penelitian dengan judul “

“Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT.Pos Indonesia Bandung”

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pemberian Gaji di PT. Pos Indonesia (PERSERO) ?
2. Bagaimana pemberian Insentif di PT. Pos Indonesia (PERSERO) ?
3. Sejauh mana pengaruh Gaji terhadap Kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (PERSERO) ?

4. Sejah mana pengaruh Insentif terhadap kinerja karyawan di PT. Pos indonesia (PERSERO) ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana pemberian Gaji di PT. Pos Indonesia (PERSERO)
2. Untuk mengetahui bagaimana pemberian Insentif di PT. Pos Indonesia (PERSERO)
3. Untuk mengetahui sejauh mana Pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (PERSERO)
4. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh insentif terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (PERSERO)

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi :

- a. Bagi pihak Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan tentang bagaimana dalam pemberian kompensasi yang benar dan sesuai kepada karyawan agar kinerja karyawan dalam perusahaan dapat terus meningkat sehingga sasaran utama perusahaan dapat tercapai dan sebagai pertimbangan dan masukan bagi perusahaan dalam memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan pemberian kompensasi

b. Bagi para Akademisi

Sebagai referensi dalam memberikan sumbangan berupa ilmu pengetahuan tentang pemberian kompensasi dan cara meningkatkan kinerja karyawan khususnya dalam bidang Manajemen sumber daya manusia, dan hasil penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi sumber informasi yang selanjutnya dapat dijadikan dasar masukan bagi penelitian selanjutnya.

