

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi adalah sangat dominan karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi. Dengan demikian pengelolaan SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi yang mutlak diperlukan. Pandangan terhadap SDM tidak hanya dapat dilihat secara individu saja, melainkan juga secara kelompok dalam lingkungan organisasi. Hal tersebut dikarenakan sikap dan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda, baik secara individu maupun antar kelompok dalam unit organisasi. Sejalan dengan perkembangan zaman, perubahan dalam manajemen organisasi, tingkat kebutuhan hidup yang semakin meningkat dan berbagai persoalan lain menuntut adanya kemampuan dari para SDM (karyawan) untuk dapat menyesuaikan diri, baik fisik maupun psikis. Apabila penyesuaian ini gagal atau salah, maka akan mengakibatkan terjadinya stres di tempat kerja.

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting dalam kemajuan sebuah organisasi karena sumber daya manusia (SDM) melakukan kegiatannya mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan setiap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh sebab itu sumber daya manusia (SDM) harus mendapatkan perhatian lebih dari sumber daya lainnya yang disebabkan sumber daya manusia (SDM) memiliki pemikiran, perasaan dan perilaku yang dapat mempengaruhi keberlangsungan organisasi atau

perusahaan. *Job Performance* atau hasil kerja yang baik oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya akan berpengaruh pada keberhasilan suatu organisasi. Seorang pegawai harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta memiliki pengalamandan semangat kerja tinggi. Karena menurut Handoko (2008:78) sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikantenaga,bakat,kreativitas,danusahamerekakepadaperusahaan.Salah satu perusahaan yang harus memperhatikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan terus berusaha mengarahkan, membina, dan mengembangkan karyawan di dalam bekerja adalah perusahaan jasa. Hal ini diperlukan untuk menghadapi persaingan bisnis yang saat ini semakin ketat.Karyawan merupakan salah satu aset pendorong perusahaan dimana mereka dituntut untuk bekerja lebih bersemangat agar mampu menghadapi persaingan untuk menjaga keberadaan perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk kinerja individual yang tinggi. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu dengan tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena dalam mengukur kinerja suatu organisasi tergantung dari kinerja setiap individu yang ada pada perusahaan tersebut. Mangkunegara (2013:9), Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pengertian kinerja, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan

seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

PT. POS Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang ada di kabupaten Bangkalan yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman dokumen dan barang. Seiring dengan perkembangan zaman dan banyaknya pesaing yang bergerak di bidang yang sama, maka PT. Pos Indonesia melakukan peningkatan pelayanan di berbagai bidang. Untuk mendukung hal tersebut perlu adanya kesiapan pada sumber daya manusia. Ada beberapa masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia, salah satunya adalah kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara peneliti dengan manajer di bagian Divisi SDM diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan belum optimal karena belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan sebesar 100%. Ketercapaian target 100% diartikan bahwa karyawan mampu memenuhi semua tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam bentuk program kerja. Pernyataan tersebut diperkuat dengan data Pencapaian kinerja karyawan tahun 2016-2018 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Pencapaian Kinerja Karyawan PT. POS Indonesia Kabupaten Bangkalan Tahun 2016-2018

2016		2017		2018	
Triwulan	KPI	Triwulan	KPI	Triwulan	KPI
TW1	51%	TW1	80%	TW1	73%
TW2	70%	TW2	83%	TW2	70%
TW3	67%	TW3	78%	TW3	69%

TW4	81%	TW4	74%	TW4	67%
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Sumber : PT.Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan2019

Padatabelrekapitulasi di

atasmenunjukkanpencapaiankinerjakaryawanmengalamipenurunandaritahun 2016 – 2018.Ditahun 2016padatriwulan 1 pencapaiankinerjakaryawanmencapai 51% danterjadikenaikanpadatriwulan 2 sebesar 70%, namunpadatriwulan 3 terjadipenurunanmenjadi 67% kemudian di triwulan 4 kembaliterjadikenaikanpencapaiankinerjamenjadi 83%. Padatahun 2017, ditriwulan 1 pencapaiankinerjakaryawannyamencapaiangka 80% kemudianterjadikenaikanpadatriwulan 2 menjadi 83% namunpadatriwulan 3 pencapaiankinerjakaryawanmengalamipenurunanmenjadi 78%. Padatriwulan 4 kembaliterjadipenurunanpencapaiankinerjakaryawansebesar 4% sehinggamenjadi 74%.Tahun 2018triwulan 1 pencapaiankinerjakaryawanadalahsebesar 73% namunterjadipenurunanmenjadi 70% padatriwulan 2 kemudianpadatriwulan 3 dan 4 terjadipenurunansebesar 69% dan 67%. Sehinggadapatdisimpulkanbahwapencapaiankinerjamengalamipenurunan yang cukuptinggi. Diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan diatas belum optimal karena belum memenuhi target yang ditetapkan PT. Pos Indonesia sebesar 100%. Ketercapaian target 100% diartikan bahwa karyawan mampu memenuhi semua tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam bentuk program kerja.Oleh karena itu sebuah perusahaan harus memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan karyawannya agar dapat mendorong kemajuan perusahaan dan bagaimana cara agar karyawan tersebut memiliki produktivitas yang tinggi. Terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan

kinerja karyawan yaitu adanya pemberian penghargaan (*rewards*) dan disiplin kerja melalui motivasi kerja.

Pentingnya sumberdaya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan karyawan diperlukan untuk memacu semangat kerja karyawan, perusahaan harus memenuhi beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumberdaya manusia yang tepat, salah satunya melalui pemberian penghargaan (*reward*).

Menurut Nawawi (2011:319), Penghargaan (*reward*) adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Pemberian penghargaan pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan disini bahwa *reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula karyawan akan mengulangi tindakan yang baik. Dengan kata lain, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh baiknya pemberian penghargaan dan adilnya pemberian hukuman. Selain itu, penghargaan (*reward*) merupakan suatu cara yang dapat diberlakukan oleh perusahaan agar karyawan mempunyai semangat yang tinggi dan dapat memperbaiki sikap.

Penghargaan (*reward*) sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan karena melalui penghargaan karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. Dari hasil wawancara peneliti dengan manajer di bagian Divisi SDM diketahui bahwa pemberian penghargaan dari atasan kepada karyawan PT. POS Indonesia Kabupaten

Bangkalan berupa penghargaan finansial dan penghargaan non finansial sebagai berikut :

Tabel 1.2 Penghargaan yang diterima karyawan PT. POS Indonesia Kabupaten Bangkalan

Penghargaan	
Finansial	Non Finansial
• Upah	• Apresiasi/Pujian dari atasan dan rekan kerja
• Gaji/Bonus	• Tantangan, tanggung jawab
• Insentif	• Peluang dan Pengakuan
• Tunjangan	• Perasaan dan pencapaian
	• Peluang adanya promosi

Sumber : PT. POS Indonesia Kabupaten Bangkalan 2019

Masalah yang terjadi pada PT. POS Indonesia Bangkalan pemberian penghargaan (*reward*) dari atasan kepada karyawan tidak seimbang dengan beban kerja yang telah dikerjakan oleh karyawan disana dan apabila penghargaan yang diberikan kepada karyawan tersebut dalam bentuk penghargaan finansial pembagiannya sering terlambat. Sehingga hal ini berdampak pada penurunan kinerja. Misalnya tidak bersemangat dalam bekerja dan mogok kerja. Penurunan kinerja terjadi karena para karyawan merasa penghargaan (*reward*) tersebut tidak cukup dalam pemenuhan kebutuhan mereka. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja mengharapkan imbalan dari perusahaan dimana ia bekerja, sedangkan perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi (Moeheriono, 2010:168).

Faktor selanjutnya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah disiplin kerja. Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan

seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (2009 : 193) dengan demikian disiplin kerja dapat diartikan sebagai kesadaran dan kesetiaan karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan selalu mentaati peraturan organisasi. Sikap disiplin karyawan dapat ditunjukkan dengan datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan baik, mematuhi segala peraturan organisasi dan juga norma-norma sosial yang berlaku. Pentingnya sikap disiplin yang dimiliki karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan kedepannya karena karyawan yang memiliki sikap disiplin yang tinggi akan berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dapat dipertanggung jawabkan sehingga memperoleh hasil kerja yang optimal. Namun, hal ini tidak terjadi pada karyawan di PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan karena kurangnya rasa disiplin karyawan terhadap peraturan organisasi. Menurut Allen dan Meyer (2013), keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan.

Dari hasil wawancara peneliti dengan manajer bagian Divisi SDM bahwa jam kerja yang seharusnya dimulai pada pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 17.00 WIB namun masih banyak karyawan yang datang terlambat, pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan dan meninggalkan kantor pada jam kerja untuk kepentingan pribadi. Tidak hanya itu saja, terdapat juga karyawan yang sering tidak masuk kerja tanpa izin (alpha). Pernyataan tersebut diperkuat oleh data absensi karyawan yang didapatkan dari Divisi SDM sebagai berikut:

Tabel 1.3 Persentase ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai PT. POS Indonesia Kabupaten Bangkalan

Bulan (i)	JumlahPegawai (ii)	Terlambat (iii)	Cuti atau Izin (iv)	Sakit (v)	Alpha (vi)	Presentase (vii)
Januari	75	19	8	5	8	40%
Februari	75	18	7	7	7	39%
Maret	75	20	5	7	9	41%
April	75	23	7	5	9	44%
Mei	75	25	8	5	8	46%
Juni	75	22	8	5	8	43%

Lanjutan Tabel 1.3 Persentase ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai PT. POS Indonesia Kabupaten Bangkalan

(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(vii)
Juli	75	24	7	7	7	45%
Agustus	75	23	5	7	9	44%
September	75	29	7	5	9	50%
Oktober	75	27	8	5	8	48%
November	75	25	7	5	9	46%
Desember	75	27	8	5	12	52%

Sumber : PT.Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan 2019

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, dapat diketahui bahwa tingkat keterlambatan di perusahaan tersebut cukup tinggi yaitu pada bulan September sebanyak 29 karyawan terlambat dan paling sedikit pada bulan Februari yaitu sebanyak 18 karyawan dengan jumlah presentase 50%. Selain sering terlambat karyawan di PT. POS Indonesia Kabupaten Bangkalan juga mengalami tingkat alpha paling tinggi pada bulan Desember sebanyak 12 karyawan dengan presentase 52% dan paling rendah diantaranya pada bulan Februari dan Juli. Maka dapat disimpulkan bahwa separuh dari jumlah keseluruhan karyawan masih sangat kurang disiplin.

Tingkat absensi yang tinggi dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan yang dapat berimplikasi pada produktivitas perusahaan. Persentase tingkat absensi yang semakin meningkat menunjukkan bahwa kurangnya

perhatian perusahaan terhadap disiplin kerja sehingga karyawan tidak memiliki dorongan untuk berperilaku disiplin dalam bekerja. Motivasi ini penting untuk menumbuhkan semangat karyawan untuk bekerja lebih baik yang kemudian diharapkan dapat menjadikan kebiasaan yang tertanam dalam diri karyawan sehingga mampu menjadi daya saing yang merupakan aset tak berwujud yang dimiliki perusahaan.

Kedisiplinan adalah hal utama pada setiap perusahaan dan harus dijalankan oleh semua karyawan, tanpa adanya kedisiplinan perusahaan akan mengalami kesusahan dalam melaksanakan visi dan misinya untuk itu dibuatlah aturan yang disebut dengan *SOP(Standart Operating Procedure)*, *SOP* ini telah diterapkan pada semua perusahaan terutama perusahaan BUMN seperti PT. Pos Indonesia ini, *SOP* tersebut wajib ditaati dan dijalankan oleh semua karyawan untuk menciptakan kedisiplinan para karyawan, apabila ada karyawan yang melanggar *SOP* tersebut maka akan dikenai sanksi berupa pemotongan gaji, mutasi, dan paling berat adalah PHK atau pemutusan hubungan kerja.

Faktor berikutnya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi adalah kegiatan untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauan untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Ngilim Purwanto (2010 : 73) Artinya, semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka prestasi kerjanya juga akan semakin tinggi. Masalah motivasi bukanlah masalah yang sederhana tapi cukup kompleks, sehingga setiap perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman dalam menetapkan pemberian motivasi yang tepat. Pemberian motivasi pada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja dan secara langsung juga akan meningkatkan prestasi

kerja. Namun masalah motivasi kerja karyawan di PT. Pos Indonesia Bangkalan masih terbilang rendah, hal tersebut bisa dilihat dari pemberian penghargaan (*reward*) terhadap karyawan tidak sesuai kebutuhan karyawan serta tidak tepat waktu dalam pembagiannya dan tidak adanya *punishment* untuk karyawan yang melanggar aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan kurangnya pengawasan serta motivasi secara langsung dari pimpinan. Hal ini dapat mengakibatkan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan menurun.

Berdasarkan paparan latar belakang permasalahan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna membahas lebih lanjut mengenai terciptanya budaya kerja yang mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan dengan judul **“Pengaruh Penghargaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan.”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah penghargaan (X1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan ?
2. Apakah disiplin kerja (X2) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan ?
3. Apakah motivasi kerja (Z) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan ?

4. Apakah penghargaan(X1) berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan?
5. Apakah disiplin kerja (X2) berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan
2. Untuk mengetahui disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan
3. Untuk mengetahui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan
4. Untuk mengetahui penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan
5. Untuk mengetahui disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di PT. Pos Indonesia Kabupaten Bangkalan

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta masukan yang bermanfaat mengenai penghargaan (*reward*) dan disiplin kerja yang

diberikan kepada karyawan dapat memicu semangat karyawan dalam bekerja serta meningkatkan kinerja karyawan kearah yang lebih baik lagi dan optimal.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman dan memperluas wawasan peneliti sehingga dapat membandingkan fenomena-fenomena yang ada di perusahaan yang akan diteliti dan dapat memperoleh pengetahuan yang lebih luas setelah melakukan penelitian.

3. Bagi pembaca / peneliti selanjutnya

Memberikan wawasan baru dan pengetahuan yang bisa dijadikan acuan untuk membuat proposal berikutnya khususnya mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai penghargaan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

4. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah pengetahuan serta menjadi bahan kajian atau referensi khususnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia agar mendapatkan hasil penelitian lebih sempurna.

