

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era kompetisi global, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi dari seluruh karyawannya. Untuk tetap bertahan dan sukses, perusahaan harus tetap berkompetisi pada lingkungannya. Perusahaan mempertahankan kompetensi melalui pengembangan SDM yang terus-menerus. Apapun produk perusahaan, baik barang maupun jasa/pelayanan, peranan manusia menempati urutan terpenting untuk menghasilkan produk bermutu dan memuaskan. Perusahaan bisa saja memiliki teknologi paling canggih, dana mencukupi, sistem, serta prosedur yang baik, akan tetapi tanpa manusia yang bermutu dalam segala aspeknya, hasil yang diinginkan tidak akan dapat dicapai.

Industri otomotif merupakan sektor usaha yang berfungsi untuk memberikan kebutuhan transportasi pribadi bagi masyarakat. Dengan kesibukan masyarakat di era globalisasi ini yang menuntut masyarakat untuk dapat meningkatkan mobilitasnya. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut, sarana kendaraan pribadi yang sesuai dengan kebutuhan setiap individu masyarakat menjadi peluang tersendiri dari bisnis industri otomotif.

PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) merupakan main dealer otomotif resmi yang menyediakan layanan *sales* dan *after sales* kendaraan merk Toyota. Dengan dukungan penuh dari *Toyota Motor Corporation* dari Jepang dan juga *Toyota Astra Motor* sebagai agen tunggal pemegang merk Toyota, PT. Astra

International Tbk – TSO (Auto2000) selalu berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Untuk mendukung efisiensi kerja perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam operasional perusahaan yang dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat tercipta karyawan yang profesional, tangguh, cerdas, dan berpandangan kedepan yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan perusahaan. Jika kualitas sumber daya manusia tidak diperhatikan, maka perusahaan akan mengalami penurunan kinerja yang berdampak pada merosotnya prestasi kerja.

Melayu S.P. Hasibuan (2013:94) mengatakan bahwa “prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Oleh karena itu, prestasi kerja sangat penting dalam sebuah perusahaan, apabila prestasi kerja karyawan rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktifitas kerja karyawan, yang akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan pengamatan awal, penulis melihat permasalahan yang terjadi pada prestasi kerja karyawan di PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) antara lain :

1. Kurangnya kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang sifatnya berorientasi pada target, sehingga hasilnya kurang memuaskan.

2. Masalah absensi, ketidak hadiran dalam bekerja, ketentuan yang berlaku untuk kehadiran, jam masuk dan jam keluar kerja masih sering dilanggar oleh karyawan.
3. Kurangnya pengetahuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.
4. Kurangnya motivasi karyawan untuk lebih berani dalam mengambil resiko bekerja untuk kepentingan perusahaan.

Berikut ini data mengenai laporan rekapitulasi kehadiran karyawan dari tahun 2011 - 2013 :

Tabel 1.1
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan Bagian Regional Parts Depo

| No | Tahun | Jumlah Karyawan | Frekuensi Tidak Hadir | Prosentase |
|----|-------|-----------------|-----------------------|------------|
| 1 | 2011 | 28 | 8 | 29% |
| 2 | 2012 | 30 | 8 | 27% |
| 3 | 2013 | 30 | 10 | 33% |

Sumber : PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) tahun 2011-2013

Dengan melihat Tabel 1.1, terbukti bahwa tingkat disiplin kerja karyawan PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo masih rendah, dimana pada tahun 2013 frekuensi tidak hadir lebih besar dari tahun sebelumnya hingga mencapai 33%. Hal tersebut berpengaruh pada tidak tercapainya beberapa poin dari *key performance indicator* pada tahun 2013. Berikut rekapitulasi untuk *key performance indicator* pada Bagian Regional Parts Depo :

Tabel 1.2
Report Parts Peformace RPD Bandung 2013

| Indicator | Target | Jan | Feb | Mar | Apr | Mei | Jun | Jul | Agus | Sep | Okt | Nov | Des |
|------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Service Rate | 96,7% | 96,5 | 96,7 | 96,4 | 96,5 | 96,6 | 96,8 | 96,2 | 96,5 | 96,5 | 96,4 | 96,3 | 96,2 |
| Stock Day | 6,3 | 6,5 | 6,3 | 6,5 | 6,4 | 6,2 | 6,7 | 7,1 | 6,9 | 6,8 | 6,8 | 6,7 | 6,8 |
| Receiving Productivity | 50 | 48 | 48 | 49 | 51 | 49 | 47 | 46 | 45 | 47 | 48 | 48 | 49 |
| Issuing Productivity | 50 | 47 | 46 | 46 | 49 | 50 | 48 | 47 | 47 | 46 | 45 | 48 | 48 |
| Departure Time | 98% | 98 | 99 | 99 | 98 | 98 | 96 | 95 | 94 | 95 | 96 | 97 | 97 |
| Arrival Time | 97% | 97 | 97 | 98 | 96 | 96 | 95 | 93 | 90 | 94 | 94 | 96 | 95 |

Sumber : PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) 2013

Dengan melihat Tabel 1.2 terbukti bahwa pencapaian *key performance indicator* pada PT Astra International Tbk – TSO (Auto2000) Regional Parts Depo bandung secara rata-rata berada dibawah target yang telah ditentukan oleh pihak manajemen. Hal tersebut juga berpengaruh kepada pencapaian prestasi kerja karyawan di PT Astra International Tbk – TSO (Auto2000) Regional Parts Depo bandung. Berikut rekapitulasi penilaian prestasi kerja karyawan:

Tabel 1.3
Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

| No | Unsur dan Faktor yang di Nilai | Standar Nilai yang ditentukan | Hasil Penilaian Akhir Tahun 2012 | Hasil Penilaian Akhir Tahun 2013 |
|----|--|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | PRESTASI | | | |
| 1 | Disiplin Kerja | 90% | 72% | 69% |
| 2 | Minat Terhadap Pekerjaan/ Berperan Serta dalam Pencapaian Target | 90% | 80% | 77% |
| 3 | Cara Kerja | 90% | 70% | 67% |
| 4 | Tempo Kerja | 90% | 73% | 70% |
| 5 | Tanggap Terhadap Tugas Pekerjaan | 90% | 77% | 75% |

Sumber : PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) 2012-2013

Dengan melihat Tabel 1.3, terbukti bahwa hasil penilaian prestasi kerja karyawan pada tahun 2013 sangat rendah dimana tingkat disiplin kerja karyawan hanya tercapai 69% dari standar penilaian 90%, minat terhadap pekerjaan/berperan serta dalam pencapaian target 77% dari standar penilaian 90%, cara kerja 67% dari standar penilaian 90%, tempo kerja 70% dari standar penilaian 90%, dan tanggap terhadap tugas pekerjaan 75% dari standar penilaian 90%. Dengan demikian pada PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) mengalami penurunan prestasi kerja karyawan.

Permasalahan di atas terjadi karena ada rasa ketidakpuasan dari karyawan terhadap perusahaan, yaitu kurang optimalnya partisipasi dan dorongan dari perusahaan dalam meningkatkan prestasi kerja, salah satunya pemberian kompensasi berupa insentif yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan yang menyebabkan prestasi kerja karyawan menurun.

Menurut Melayu S.P. Hasibuan (2013:118) mengatakan bahwa “upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar”. Kompensasi berupa insentif diberikan diluar gaji pokok, tujuannya untuk mendorong para karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Tujuan lainnya untuk memberikan tanggung jawab kepada karyawan agar bisa lebih bersemangat dalam bekerja. Pemberian insentif diberikan karena adanya kontribusi terhadap perusahaan dan merupakan hasil kerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan penulis terhadap 30 orang karyawan PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) bagian Regional Parts

Depo, insentif yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan. Insentif yang diberikan kepada karyawan dirasakan tidak sesuai dengan pekerjaan dan pengorbanan yang telah dilakukan.

Pada PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) bagian Regional Parts Depo insentif diberikan kepada karyawan Regional Parts Depo dengan melihat dua *Key Performance Indicator*. Pertama adalah pencapaian *Key Performance Indicator* tim Regional Parts Depo Bandung yang pada bulan tertentu dapat mencapai target rencana kerja anggaran produksi yang telah ditetapkan setiap tahunnya seperti pencapaian nilai *Service Rate*, *Stock Month*, dan nilai *Stock Efficiency* tim Regional Parts Depo Bandung, dan yang kedua adalah *Key Performance Indicator* masing-masing individu karyawan yang berhubungan dengan disiplin kerja dan prestasi kerja seperti pencapaian produktivitas kerja dan pembuatan improvement yang bertujuan melaksanakan program *Kaizen* Toyota. Peraturan pemberian insentif didasarkan pada besaran pencapaian target individu maupun tim terdapat pada ketentuan sebagai berikut :

Tabel 1.4
Pemberian Insentif

| No | Besaran Pencapaian Target | Predikat | Pemberian Insentif |
|----|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| 1 | $\leq 100\%$ dari Target | Tidak Berhasil | - |
| 2 | $\geq 100\% < 120\%$ dari Target | Berhasil | 10% x Gaji Pegawai |
| 3 | $\geq 120\%$ dari Target | Sangat Berhasil | 20% x Gaji Pegawai |

Sumber : PT. Astra International Tbk

Berdasarkan Tabel 1.4 pemberian insentif diberikan apabila pencapaian target komisi lebih dari 100% - 110% dengan predikat berhasil pemberian insentif

sebesar 10% dikali gaji pokok masing-masing karyawan, dan predikat sangat berhasil lebih dari 120% pemberian insentif sebesar 20% dikali gaji tertinggi pegawai.

Pemberian insentif dirasakan kurang efektif dan kecil karena pada tingkatan predikat berhasil ke sangat berhasil besaran pemberian insentif hanya bertambah 10%, sehingga karyawan kurang termotivasi untuk mencapai predikat yang lebih tinggi, dan karyawan menganggap dengan predikat berhasil saja karyawan sudah merasa aman. Serta pemberian insentif dengan besaran tersebut dirasakan kurang optimal, karena tidak ada perubahan atau penambahan pada besaran pemberian insentif sedangkan tuntutan pekerjaan untuk mencapai target semakin tinggi dan selalu bertambah pada setiap tahunnya, ditambah lagi kebutuhan standar hidup seperti sandang, pangan dan papan selalu mengalami kenaikan harga setiap tahunnya.

Maka dengan pemberian insentif yang layak dan adil sesuai dengan kinerja yang diberikan serta dikelola dengan baik maka diharapkan para karyawan akan meningkatkan produktifitasnya. Melayu S.P. Hasibuan (2013:126) mengatakan bahwa “kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan”.

Motivasi kerja juga tidak kalah penting dalam pencapaian sasaran prestasi kerja karyawan. Anwar Prabu Mangkunagara (2012:61) mengatakan bahwa “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan

yang terarah atau tertuju untuk tujuan organisasi perusahaan”. Manusia memiliki banyak motivasi dasar yang berperan penting dalam dunia kerja yaitu motivasi yang diberikan perusahaan. Sedangkan imbalan yang non finansial lebih kepada situasi lingkungan kerja yang tercipta dengan baik dan fasilitas-fasilitas yang mendukung kegiatan anggotanya ditempat kerja, sehingga anggota organisasi merasa nyaman dan dapat bekerja dengan baik.

Motivasi menempati unsur terpenting yang harus dimiliki seseorang. Sebab motivasi merupakan kemampuan usaha yang dilakukan seseorang untuk meraih tujuan dan disertai dengan kemampuan individu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Manusia memiliki banyak motivasi dasar yang berperan penting dalam dunia kerja yaitu motivasi berprestasi, motivasi berkuasa, dan motivasi berafiliasi. Dari ketiga motivasi dasar tersebut, motivasi berprestasi memiliki peranan yang sangat besar dalam dunia kerja karena karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil resiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab, senang bekerja keras dan mempunyai hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau karyawan di dalam perusahaan. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik.

Masalah motivasi karyawan yang terjadi di PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) yaitu motivasi berprestasi dimana karyawan kurang memiliki tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan, tidak adanya keinginan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan, dan banyaknya

karyawan yang bersikap apatis yaitu segan dalam berhubungan dengan karyawan lain, sehingga hal ini akan berdampak pada pencapaian prestasi kerja. Dari hasil wawancara dengan 30 orang karyawan PT Astra International Tbk – TSO (Auto2000) bagian Regional Parts Depo Bandung terdapat hasil sebagai berikut:

Tabel 1.5
Motivasi Karyawan

| No | Pertanyaan Wawancara | Hasil | | |
|----|--|----------|----------|----------|
| | | Selalu | Kadang | Jarang |
| 1 | Selalu berusaha melakukan yang terbaik | 4 Orang | 18 Orang | 8 Orang |
| 2 | Berani mengambil resiko dalam bekerja | 2 Orang | 16 Orang | 12 Orang |
| 3 | Bekerja lebih baik untuk meningkatkan prestasi | 10 Orang | 14 Orang | 6 Orang |

Sumber : PT. Astra International Tbk

Dilihat dari masalah motivasi kerja yang terjadi di PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) pada bagian Regional Parts Depo Bandung tersebut bahwa sangat penting dibinanya kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasi kerjanya secara maksimal dengan cara mengembangkan potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan organisasi. Maka dari itu motivasi berprestasi menjadi sangat berperan penting dalam tujuan organisasi terutama dalam mewujudkan sumber daya manusia berkualitas.

Berdasarkan uraian tersebut, ternyata masalah tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan, sehingga dengan pemberian insentif yang sesuai, adil dan layak serta memotivasi karyawan dengan baik

merupakan salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja yang akhirnya akan meningkatkan produktifitas karyawan sesuai tujuan perusahaan. Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian **“PENGARUH INSENTIF DAN MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN DI PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK – TSO (AUTO2000) REGIONAL PARTS DEPO BANDUNG“**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada yaitu :

1. Prestasi Kerja

- 1 Kurangnya kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang sifatnya berorientasi pada target, sehingga hasilnya kurang memuaskan.
- 2 Prestasi kerja karyawan belum dapat mencapai target yang diharapkan perusahaan.
- 3 Jumlah kesalahan dan disiplin kerja karyawan yang masih belum optimal dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Insentif

- 1 Pemberian insentif yang dirasakan para karyawan belum optimal dalam mereflesikan keadaan.

- 2 Target kerja yang bertambah setiap tahunnya yang berpengaruh terhadap pencapaian insentif karyawan.
 - 3 Kurang signifikannya perbedaan pemberian insentif antara karyawan senior dan junior.
3. Motivasi
- 1 Belum optimalnya motivasi yang umumnya terkait dengan motivasi berprestasi dari karyawan.
 - 2 Rendahnya motivasi karyawan untuk bekerja memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
 - 3 Semangat bekerja lebih baik dari orang lain yang masih dirasa kurang.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah yang ada di PT Astra International Tbk - TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo sebagai berikut :

1. Bagaimana pemberian insentif di PT Astra International Tbk - TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo Bandung.
2. Bagaimana motivasi kerja di PT Astra International Tbk - TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo Bandung.
3. Bagaimana prestasi kerja karyawan di PT Astra International Tbk - TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo Bandung.

4. Seberapa besar pengaruh insentif dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan di PT Astra International Tbk - TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pemberian insentif di PT Astra International Tbk - TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo Bandung.
2. Motivasi kerja di PT Astra International Tbk - TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo Bandung.
3. Prestasi kerja di PT Astra International Tbk - TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh insentif dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) pada Bagian Regional Parts Depo Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Aspek Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan penulis serta menambah ilmu baik dalam teori maupun praktek.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan dan referensi bagi peneliti lain yang sejenis.

1.4.2 Aspek Praktis

1. Bagi Perusahaan

Sebagai subjek penelitian hasil ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan kegiatan usahanya, juga agar dapat dijadikan bahan informasi dan dimanfaatkan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan yang dianggap perlu.

2. Bagi Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk melakukan penelitian selanjutnya yang lebih mendalam lagi.

3. Bagi Peneliti

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan baik secara teoritis maupun aplikasi pelaksanaan dilapangan tentang insentif, motivasi dan prestasi kerja karyawan.