

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia bisnis meningkat dengan pesat dan mengalami persaingan yang sangat ketat terutama pada sektor jasa. Semakin maju suatu negara, kontribusi sektor jasa pada kegiatan perekonomian nasionalnya akan semakin dominan. Hal ini disebabkan sebagai akibat dari perkembangan teknologi, dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari bahwa segala aktivitas manusia tidak lepas dari sektor jasa. Pada jasa pengiriman barang prosesnya relatif lebih konvensional, sedangkan pada proses pengiriman surat, dokumen, dan uang dapat dipercepat dengan adanya kemajuan teknologi. Pada saat ini banyak sekali jenis jasa pengiriman paket di Indonesia, seperti PT. Pos Indonesia, JNE, J&T, Tiki, Wahana, NCS dan lain-lain.

Di tengah kemajuan teknologi, informasi dan komunikasi pada zaman ini, PT. Pos Indonesia ( Persero ) yang telah lama berdiri di Indonesia mengalami tantangan yang kian membesar. Berbagai perangkat komunikasi yang semakin canggih membuat masyarakat mulai meninggalkan layanan pengiriman surat. Juga kemunculan perusahaan-perusahaan yang menawarkan layanan pengiriman barang dan uang yang sejenis membuat persaingan semakin tinggi. Hal ini menuntut perusahaan agar dapat meningkatkan keunggulan produk dan potensi sumber daya manusia.

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu faktor produksi yang juga merupakan aset utama perusahaan. Karena mereka memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, rasio, rasa dan karsa. Karyawan merupakan ujung tombak penentu keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menjaga kinerja karyawan.

Kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan karyawan sehingga dapat mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi kepada organisasi atau perusahaan. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Trianingsih (2007) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kasmir (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas, kepribadian, disiplin kerja sedangkan menurut Siagian (2002), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu insentif pelatihan karyawan, lingkungan kerja buda kerja, kepemimpinan. Motivasi, kepuasan dan disiplin kerja.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002) mengatakan kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang penilaian disini dimaksudkan untuk mengetahui apakah untuk kinerja pegawai sudah memenuhi standar kerja yang diharapkan apa belum.

Salah satu instrumen dalam pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pelatihan dan pengembangan. Pengertian tentang pelatihan itu sendiri menurut Gary Dessler dalam Suwatno (2011) “pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut Andrew E. Sikula dalam mangkunegara (2011) menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2009) mengatakan bahwa pelatihan (training) merupakan segala kegiatan untuk meningkatkan kinerja individu atau pegawai sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipegangnya atau berhubungan dengan tugas saat ini. Noe dalam Sudarmanto (2009) pengembangan dapat berupa pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan interpersonal atau penilaian personality serta kemampuan untuk membantu pegawai mempersiapkan masa depan. Penelitian Rachmawati (2016) mengatakan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di dukung oleh penelitian dari Lolawang (2016), Augusta (2013) dan fath (2016) mengatakan pelatihan dan pengembangan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja juga merupakan bentuk investasi perusahaan yang tidak hanya membawa keuntungan tinggi pada investasi itu sendiri, namun juga memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Selain pelatihan dan pengembangan, penting bagi karyawan untuk memiliki motivasi dalam bekerja agar bisa menghasilkan pekerjaan yang optimal bagi diri sendiri dan perusahaan. Kurang maksimalnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pada PT.Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali diduga karena kurangnya motivasi kerja bagi karyawan. pengertian motivasi kerja menurut Suwatno (2011) motivasi berasal dari kata lain *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Motivasi kerja yang tinggi dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Menurut McClelland dalam Mangkunegara (2011) “motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal”.

Dengan adanya motivasi yang baik dan tepat bagi karyawan akan sangat berguna untuk membangun kesadaran akan pentingnya kerja yang optimal, disiplin, tepat waktu dan profesional. jika dilihat dari segi motivasi eksternal yang karyawan dapatkan, mereka kurang mendapatkan motivasi yang baik dari atasan ataupun partner kerjanya. Misalnya jam istirahat telah habis namun masih terdapat karyawan yang belum masuk kantor sedangkan pekerjaan sudah menumpuk dan ada pula masyarakat yang akan melakukan transaksi dengan karyawan tersebut sehingga masyarakat tersebut harus menunggu terlalu lama karena tidak adanya atasan maupun rekan kerja yang

menegur ke tidak disiplin karyawan. untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan pemberian motivasi atau dorongan berupa material maupun non material kepada karyawan sehingga akan lebih termotivasi untuk dapat bekerja dan meningkatkan kinerjanya lebih baik dan bekerja lebih profesional. dengan adanya motivasi yang baik dan tepat yang ditujukan kepada karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan kinerja karyawan itu sendiri dan tentunya dampak yang baik untuk perusahaan akan lebih maju dan unggul. Penelitian oleh Purwati (2010) yang mengatakan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini menunjukkan semakin tinggi motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Agusta (2013), Anggriawan (2015), Rachmawati (2016) dan Fath (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan.

Namun tidak hanya dengan motivasi yang baik saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. insentif merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang, pemberian insentif merupakan kebutuhan psikologis dan sosial seseorang yang memerlukan pemuasan tertentu bagi seseorang. Penentuan kebutuhan mana yang perlu dipenuhi masing-masing orang berbeda bentuk dan tingkatannya. Dengan demikian pemberian insentif yang profesional sesuai dengan kebutuhan bawahan perlu diupayakan guna meningkatkan motivasi kerja. Martoyo (2006) menjelaskan pekerjaan yang memberikan individu untuk mengembangkan banyak kemampuan dan memiliki otonomi yang meningkat akan memberikan motivasi maksimum.

Insentif adalah bonus tambahan yang diterima oleh karyawan atas kinerja yang telah mereka lakukan. Pemberian insentif secara langsung dapat memberikan rangsangan positif terhadap kinerja karyawan. Berbagai model pemberian insentif digunakan oleh perusahaan untuk terus memacu karyawannya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka. Ranupandoyo dalam Mangkunegara (2011) “ insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang”. Sistem insentif merupakan sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang ditentukan pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka.

Menurut Sujak dalam Mangkunegara (2011) berpendapat bahwa “penghargaan berupa insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dalam kontribusi kepada organisasi. Gary Dessler dalam Benyamin Molan (2011) mengemukakan pandangan insentif, yaitu: "Insentif keuangan adalah imbalan keuangan yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya. Pemberian insentif adalah cara yang paling efektif dalam meningkatkan motivasi kerja. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan yang sengaja diberikan perusahaan kepada segenap pekerjaannya agar para pekerja tersebut termotivasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berikut pemberian insentif sebagai bentuk motivasi yang diberikan PT.Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali kepada Karyawan.

Bentuk pembayaran dan penghargaan atas kerja karyawan yang tepat akan menghasilkan pencapaian produktivitas yang lebih tinggi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, hal itu mencakup sistem pemberian insentif yang tepat serta usaha – usaha lain untuk menambah semangat dan kepuasan kerja bagi karyawan. penelitian Suprihati (2014) mengatakan pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan adalah positif, artinya semakin tinggi insentif maka kinerja karyawan akan meningkat hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Haedar (2015), Anggriawan (2015) yang mengatakan bahwa terbukti terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan, serta penelitian dari Fath (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja, motivasi dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan.

Kota Tabanan terdapat banyak usaha pengiriman barang yang bersaing memperebutkan pasar. Usaha jasa pengiriman tergabung dalam sebuah wadah yang bernama ASPERINDO (Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres, Pos dan Logistik Indonesia). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terdapat beberapa perusahaan jasa pengiriman barang di Tabanan yang dikenal oleh masyarakat luas adalah Kantor Pos, JNE, TIKI, J&T, Pahala Exspres-Tabanan, Eltaha Internasional PT. Kediri. Terlebih pada pelanggan setia *online shop* seperti Lazada, Zalora, Salestock, Shopee dll. Website belanja online di Indonesia mayoritas menggunakan jasa kurir PT.

JNE, J&T, CV. TIKI dalam mengirimkan produk yang dijual kepada konsumennya daripada pos. Fenomena ini membuat nama PT. Pos Indonesia kurang dikenal dan diminati sebagai jasa pengiriman barang terbaik pun masih kalah saing dengan perusahaan jasa lainnya.

PT. Pos Indonesia Cabang Tabanan Bali merupakan perusahaan yang bergerak dibidang layanan Surat pos, paket, logistik, serta jasa keuangan sehingga peranan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut sangat penting, khususnya dalam kemampuan dan penguasaan keterampilan dalam proses kerja. Oleh karena itu, perusahaan berupaya terus memperbaiki kinerja kerja karyawan melalui pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.

PT. Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali memiliki sistem dalam menilai kinerja karyawannya dengan cara melakukan penilaian karyawan perdivisi, dengan data sebagai berikut:

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan Per Divisi Bulan Oktober 2015- Januari 2017  
PT. Pos Indonesia Cabang Tabanan – Bali

Tahun	Divisi Kerja	Bulan	Target Kinerja	Realisasi Kinerja	Keterangan
2015	Divisi Proses dan Transportasi	Oktober	85	72	Baik
		November	85	76	Baik
		Desember	85	81	Baik
		Januari	85	76	Baik
	Divisi Pelayanan	Oktober	85	80	Baik
		November	85	75	Baik
		Desember	85	73	Baik
		Januari	85	78	Baik
2016	Divisi Penjualan	Oktober	85	79	Baik
		November	85	83	Baik
		Desember	85	77	Baik
		Januari	85	75	Baik
	Divisi SDM	Oktober	85	76	Baik
		November	85	76	Baik
		Desember	85	81	Baik
		Januari	85	78	Baik
2017	Divisi Akuntansi	Oktober	85	83	Baik
		November	85	81	Baik
		Desember	85	79	Baik
		Januari	85	76	Baik
	Divisi keuangan dan BPM	Oktober	85	79	Baik
		November	85	78	Baik
		Desember	85	81	Baik
		Januari	85	81	Baik

Sumber : PT Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali 2015 - 2017

Berdasarkan data pada tabel 1.1 di atas dari pencapaian realisasi kinerja pada PT. Pos Indonesia cabang Tabanan-Bali sudah tergolong baik karena kisaran nilai realisasi kinerja berada di antara 72-81 maka dapat di katakan baik. Tetapi jika di lihat dari target perusahaan yang ditetapkan karyawan masih belum bisa memenuhi target yang ingin dicapai perusahaan. Karyawan pada PT Pos Indonesia cabang Tabanan-Bali, selalu dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja yang baik agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat berjalan dengan baik dan karyawan dapat mengembangkan kualitas kerjanya, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mencapai terget perusahaan dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kerja.

Kurangnya kinerja karyawan bisa dikarenakan pelatihan yang ada diperusahaan masih belum optimal seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2 Data Pelatihan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali Tahun 2013-2017

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Peserta Pelatihan	Pelatihan
2013	55	20	- Tth Aplikasi Linux
2014	55	15	- Safores
2015	55	10	- Costume Complain Handing
2016	55	20	- Cch
2017	55	20	- BPJS - PPH 21 - Sistem DO Antaran

Sumber : PT. Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali

Berdasarkan tabel 1.2 data pelatihan karyawan diatas menunjukkan bahwa tidak semua karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan. Sehingga kinerja karyawan tidak semua bisa maksimal dalam menjalankan pekerjaannya. Hal inilah yang menjadi dasar asumsi bahwa karyawan kurang termotivasi untuk mengikuti pelatihan & pengembangan.

Dari fenomenan diatas yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang menyangkut kinerja karyawan dengan judul “ Pengaruh

Pelatihan & Pengembangan, Motivasi dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pelatihan & pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia cabang Tabanan Bali ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia cabang Tabanan Bali ?
3. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Tabanan Bali ?
4. Apakah pelatihan & pengembangan, motivasi dan pemberian insentif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk membuktikan pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia cabang Tabanan-Bali
2. Untuk membuktikan pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia cabang Tabanan Bali
3. Untuk membuktikan pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia cabang Tabanan Bali
4. Untuk membuktikan pengaruh pelatihan & pengembangan, motivasi dan pemberian insentif secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Tabanan-Bali



#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya:

**a. Bagi peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan pengetahuan dan wawasan bagi peneliti berkaitan dengan pengaruh pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos cabang Tabanan Bali.

**b. Bagi perusahaan**

Penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran yang bermanfaat dalam program pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif terhadap kinerja pada PT.Pos Indonesia cabang Tabanan Bali.

**c. Bagi Akademisi**

Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam teori tentang pengaruh pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan serta pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada PT.Pos Indonesia cabang Tabanan Bali yang dapat dijadikan sebagai wacana untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.