

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin. Sebab kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja., tapi faktor manusia merupakan faktor yang penting.

Manusia dalam suatu perusahaan mempunyai kedudukan strategis yang memegang peran sentral yaitu, menjadi penentu semua keputusan dalam proses kegiatan perusahaan serta penggerak roda perkembangan laju produktivitas perusahaan. Manusia sebagai sumber daya potensial merupakan sumber kekuatan bagi perusahaan, sebab manusialah yang menggerakkan perusahaan tersebut. Mengingat peran yang cukup besar tersebut, maka segala upaya perlu terus dilakukan untuk menciptakan suatu sitem yang didalamnya mengatur kinerja manusia agar lebih efektif dan efesien demi tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan suatu aset yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Oleh karena itu, agar suatu perusahaan dapat tetap mengikuti era globalisasi yang sangat cepat perkembangannya maka diperlukan rekrutmen terhadap orang-orang yang bermotivasi tinggi, karena motivasi merupakan pendorong yang menyebabkan seorang karyawan rela untuk menggerakkan

kemampuan dan tenaganya untuk menjalankan semua kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, sehingga kewajiban yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dapat tercapai dengan dengan baik.

Ketika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang kuat, maka hambatan-hambatan yang dihadapi untuk meningkatkan motivasi menjadi lebih mudah untuk diselesaikan, sehingga dapat diperoleh dua keuntungan sekaligus, yaitu tercapainya tujuan perusahaan dan tujuan pribadi dari karyawan tersebut. Motivasi kerja seseorang dalam melakukan pekerjaan memiliki peran yang sangat penting demi tercapainya suatu prestasi kerja yang baik, karena dengan motivasi yang tinggi dapat menciptakan semangat kerja yang baik, sehingga inovasi-inovasi baru dapat diciptakan oleh perusahaan.

Namun dalam kenyataannya, banyak karyawan yang kurang motivasi kerjanya, sehingga semangat kerja menjadi berkurang. Sedangkan dari sisi perusahaan, para manajer kerap kali mengabaikan motivasi kerja karyawan, hal tersebut akan menimbulkan berbagai hambatan dan permasalahan sehingga akan menghalangi terciptanya peningkatan motivasi kerja.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan antara lain: disiplin kerja, insentif, fasilitas kerja, pendidikan dan pelatihan kerja serta pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*).

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja salah satunya adalah disiplin kerja. Kedisiplinan diharapkan menjadi sikap yang dijunjung tinggi oleh setiap karyawan karena, tanpa disiplin yang baik sulit bagi karyawan mencapai prestasi kerja yang optimal. Disiplin kerja meliputi penggunaan waktu secara efektif,

ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas. Dengan adanya disiplin kerja tentunya akan mengakibatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja semakin meningkat. Sedangkan jika karyawan berdisiplin kerja rendah, hal ini akan terlihat dari penggunaan waktu yang kurang baik, absensi yang sering terlambat serta pelanggaran terhadap tata tertib yang ditetapkan perusahaan, yang dapat disebabkan karena menurunnya motivasi kerja, sehingga pada akhirnya akan besar pengaruhnya terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan.

Insentif juga merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Insentif yang diberikan kepada karyawan dapat berupa insentif material dan insentif non material. Tujuan pemberian insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam upaya meningkatkan prestasi kerjanya dengan menawarkan perangsang finansial dan non finansial bagi karyawan. Atas dasar itulah insentif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Akan tetapi insentif tersebut, baik yang berupa uang lembur, jasa produksi (bonus), ataupun penghargaan yang telah diberikan oleh perusahaan tidak selalu dapat memuaskan para karyawannya. Hal itu dapat dikarenakan sistem penentuan besaran insentif yang diberikan perusahaan dirasakan kurang adil oleh karyawan, hal inilah yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih optimal menjadi berkurang.

Fasilitas kerja juga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Perusahaan yang mempunyai fasilitas kerja yang lengkap akan mempermudah pelaksanaan pekerjaan sehingga karyawan merasa senang dalam bekerja dan

termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi kenyataannya perusahaan kurang memperhatikan fasilitas kerja karyawan. Kurangnya alat tulis kantor, mesin-mesin maupun komputer dapat mengakibatkan terhambatnya pekerjaan karyawan sehingga motivasi kerja menurun.

Selanjutnya kurangnya motivasi kerja karyawan dapat disebabkan oleh hal lain, yaitu pendidikan dan pelatihan yang kurang tepat dan hanya bersifat sementara. Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan adalah salah satu faktor untuk mencapai kemajuan perusahaan, karena untuk menjadikan karyawan yang terampil dibutuhkan kegiatan pelatihan. Masalahnya, kegiatan pendidikan dan pelatihan terkadang tidak memberikan hasil yang nyata terhadap produktivitas perusahaan sehingga kegiatan tersebut hanya diadakan sesekali saja dan tidak berkesinambungan. Akibatnya, karyawan menjadi kehilangan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan sehingga akan berdampak tidak baik pada motivasi kerja karyawan.

Penerapan pemerayaan pekerjaan (job enrichment) merupakan salah satu dari sekian banyak solusi yang dapat digunakan suatu perusahaan untuk dapat mendesign ulang pekerjaan yang bersifat monoton yang dapat menyebabkan kurangnya motivasi kerja. Memberikan kebebasan dalam bekerja, ragam keahlian kerja, identifikasi tugas yang jelas dan memberikan otonomi yang bertanggung jawab terhadap karyawan dapat menciptakan kembali motivasi kerja karyawan yang menurun.

Tetapi yang sering terjadi perusahaan tersebut menganggap semua karyawan memiliki kemampuan yang sama dan persepsi yang sama tentang

standart pekerjaan mereka, sehingga para karyawan merasa kurang mandiri karena peraturan yang mengikat terlalu ketat dan sifat pekerjaan terlalu monoton dan kurang menarik serta variatif sehingga motivasi kerja mereka menjadi berkurang dalam menjalankan tugasnya.

PT. ASABRI (Pesero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang bergerak dalam bidang jasa asuransi sosial bagi prajurit TNI, anggota Polri & PNS Dephan/ TNI/ Polri. Pada prinsipnya Program Asuransi Sosial memiliki karakteristik yang statis dan sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Dalam hal ini PT. ASABRI (Pesero) dalam penyelenggaraannya hanya terbatas pada program-program berdasarkan ketentuan pemerintah. Berbeda halnya dengan asuransi komersial pada umumnya, dimana perusahaan asuransi komersil mempunyai modal besar dan pangsa pasar yang luas, namun pihak manajemen perusahaan tersebut dituntut untuk menjaring nasabah sebanyak-banyaknya dalam rangka meningkatkan pendapatan premi perusahaan.

Sedangkan PT. ASABRI (Pesero) sebagai perusahaan asuransi sosial tidak menjual atau memasarkan produk dikarenakan pangsa pasar yang sudah tetap (TNI, anggota Polri & PNS Dephan/ TNI/ Polri), perusahaan hanya mengelola dana dari iuran premi peserta dan memberikan pelayanan jasa pembayaran asuransi maupun pensiun. Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT. ASABRI (Pesero) tidak semata-mata hanya memberikan santunan kepada peserta melalui dana yang diperoleh dari peserta, tetapi juga berupaya meningkatkan perolehan pendapatannya dengan mengembangkan perolehan dana dari peserta melalui kegiatan investasi yang aman dan menguntungkan. Pendapatan yang

diperoleh tersebut dalam rangka untuk tetap menjaga kemampuan perusahaan dalam pembayaran santunan kepada peserta dan juga peningkatan besarnya jumlah santunan yang akan diberikan kepada peserta ASABRI.

PT ASABRI (Pesero) selain menjaga dan memelihara pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan agar selalu meningkat, berupaya pula memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih produktif. Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan adalah dengan menerapkan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Walaupun perusahaan telah menerapkan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*), pada kenyataannya motivasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan masih rendah.

Kurangnya motivasi kerja karyawan di PT. ASABRI (Persero) dapat tercermin dari tingkat absensi. Sebagian dari karyawan, masih ada yang datang terlambat pada jam kerja, sering keluar kantor pada saat jam kerja padahal bukan dalam rangka tugas kantor, pulang sebelum jam kerja berakhir, dan absen pada hari kerja dengan tidak memberitahukan alasan ketidakhadirannya dengan jelas kepada pihak kantor. Kurangnya fasilitas kerja juga memurunkan motivasi kerja, di satu sisi pihak perusahaan menginginkan semua proses pelayanan dapat di berikan kepada peserta ASABRI dengan cepat dan tepat jumlah, tetapi di sisi yang lain fasilitas kerjanya kurang mendukung untuk keoptimalan kerja, seperti kurangnya komputer, dan server yang sering bermasalah.

Dalam hal penghargaan kepada karyawan juga dirasakan kurang adil, seperti pemberian insentif bukan berdasarkan pada prestasi kerja masing-masing

karyawan tetapi hanya berdasarkan pangkat/golongan, sehingga motivasi kerja karyawannya tidak terpacu. Selain itu pihak perusahaan menganggap pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang tidak penting, karyawan jarang diikutkan dalam pelatihan, adanya diklat biasanya hanya untuk karyawan tertentu saja.

Semua hal di atas, akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan di PT ASABRI (Persero). Adanya kesalahan, ketidaktepatan sasaran maupun jumlah, hingga keterlambatan memproses, dikarenakan rendahnya sikap tanggung jawab dan motivasi kerja dari karyawan, dan kurangnya jumlah karyawan. Oleh karena itu apabila perusahaan tidak tanggap terhadap masalah ini maka tujuan perusahaan akan terhambat karena karyawan tidak ikut termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih baik.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat dikemukakan identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Rendahnya disiplin karyawan.
2. Fasilitas kerja yang kurang memadai.
3. Pemberian insentif yang kurang memuaskan.
4. Pendidikan dan pelatihan kerja yang tidak berkesinambungan.
5. Kurangnya pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) sehingga menyebabkan motivasi kerja karyawan rendah.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang peneliti identifikasi di atas, ternyata cukup banyak permasalahan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, karena itu peneliti hanya membatasi pada “hubungan antara pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*) dengan motivasi kerja”. Pada penelitian ini motivasi kerja dibatasi hanya pada motivasi intrinsik.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*) dengan motivasi kerja pada karyawan?”

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat yaitu :

1. Secara teoritis

Penelitian ini dapat berguna untuk menambah referensi dan khasanah ilmu tentang hubungan antara pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*) dengan motivasi kerja pada karyawan.

2. Secara praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan, serta pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengambil kebijakan untuk memperbaiki motivasi kerja pada karyawan.