

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang paling penting dan utama di dalam suatu perusahaan dalam menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa peran sumber daya manusia sebagai pelaksana kegiatan operasional, maka perusahaan tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu menghadapi tantangan bagaimana menganalisis, memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai. Di samping itu, perusahaan juga harus menjamin bahwa karyawan yang terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut dapat memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya sekaligus dapat membuat kontribusi yang efektif.

Pemerintah maupun perusahaan atau organisasi selalu menuntut setiap karyawannya untuk memiliki kinerja yang berkualitas, karena masalah kinerja selalu berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Mangkuprawira (2009:218) “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target

atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pemberian *reward* (penghargaan). Pemberian kompensasi atau penghargaan (*reward*) bagi suatu perusahaan merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan satu pelaksanaan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Bagi perusahaan pemberian *reward* kepada karyawan harus dikelola dengan baik karena akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya, tanpa *reward* yang cukup, kinerja karyawan akan menurun, melakukan mogok kerja, melakukan tindakan-tindakan fisik dan pada akhirnya karyawan tersebut mungkin akan meninggalkan perusahaan. Penghargaan terhadap prestasi kerja akan membuat karyawan bangga akan hasil kerja kerasnya sehingga karyawan menjadi puas terhadap apa yang telah didupatkannya.

Menurut Nawawi (2011:139) “*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”. Karena melalui *reward* karyawan akan lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. Penghargaan yang adil juga sangat dianjurkan agar *reward* tersebut dapat berguna untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

Selain pemberian *reward*, faktor yang mempengaruhi kinerja individu yang maksimal adalah penerapan penilaian kinerja. Penilaian kinerja sangat

diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Melalui penilaian kinerja hasilnya dapat digunakan sebagai evaluasi atas kinerja karyawan dan umpan balik dari karyawan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Mathis dan Jackson, 2010:96).

Selain pemberian *reward* dan penilaian kinerja, faktor rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan juga tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Siagian (1995) dalam Idris Ahmad (2010:26) “tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya”. Tanggung jawab juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana dengan memberikan tugas atau pekerjaan kepada karyawan maka karyawan akan termotivasi dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan. Pertanggungjawaban yang dimaksud adalah tanggung jawab karyawan yang diberikan wewenang untuk melaksanakan tugas pokok, baik terhadap dirinya maupun pekerjaannya, walaupun disadari bahwa tanggung jawab mempunyai resiko yang harus dihadapi.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian peneliti adalah PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Swasta yang bergerak dalam bidang usaha penerbitan surat kabar, jurnal, dan majalah komoditas koran yang berlokasi di Jl. Abdul

Rahman Siddiq No. 1B kota Pangkalpinang Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (33131) dengan jumlah karyawan 215 orang, dimana jumlah karyawan tetap sebanyak 172 orang dan karyawan kontrak 43 orang. PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang merupakan salah satu cabang dari 27 cabang PT. Indopersda Primamedia. PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) juga salah satu cabang yang dikembangkan oleh kelompok Kompas Gramedia dimana setiap cabang dikepalai oleh seorang pimpinan cabang.

Berikut tabel jumlah anggota karyawan PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang :

**Tabel I.1**  
**Jumlah Anggota Karyawan PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang**

No.	Jabatan	Jumlah
1	Pemimpin Umum	1
2	Pemimpin Perusahaan	1
3	Pemimpin Redaksi	1
4	Sekretaris Perusahaan	1
5	Sekretaris Redaksi	1
6	Manager Percetakan	1
7	Manager Keuangan	1
8	Manager Iklan/Promosi	1
9	Manager HR & GA	1
10	Korlip	39
11	Redaktur	38
12	Produksi Surat Kabar	34
13	Wartawan	44
14	Karyawan Biasa	51
Jumlah		215 orang

Sumber : PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos), 2016.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa anggota karyawan PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang yang paling banyak adalah karyawan biasa yaitu berjumlah 51 orang. Seiring berjalannya tata kelola pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos), telah terjadi beberapa kali melakukan pemberian *reward*, penilaian kinerja dan menerapkan rasa tanggung jawab

terhadap karyawan. Kinerja mereka dipantau secara berkala mulai performa dan ketepatan waktu sampai kepatuhan prosedur keamanan kerja. Hal ini dilakukan agar perusahaan benar-benar mendapat kinerja karyawan yang berkualitas dan kuantitas.

Penerapan pemberian *reward* di PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang menjadi perhatian penuh bagi managerial, demi memenuhi standart operasional perusahaan sekaligus untuk bergerak aktif meningkatkan kinerja karyawannya dibidang percetakan surat kabar/koran. Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh melalui wawancara dengan manager HRD, sistem pemberian *reward* di PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) hampir sama dengan perusahaan pada umumnya, yaitu dilakukan setiap 1 (satu) tahun sekali setelah dilakukannya penilaian terhadap kinerja karyawan. Biasanya pemberian *reward* pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) dilakukan setiap bulan Januari minggu ke-tiga. *Reward* atau penghargaan akan diberikan kepada karyawan PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) yang kinerjanya meningkat atau diatas standar.

Bagi karyawan kontrak apabila kinerjanya meningkat selama masa kontrak kerja akan diberikan *reward* seperti promosi jabatan atau kenaikan jabatan. Sedangkan bagi karyawan tetap ada tiga *reward*/penghargaan yang diberikan, yaitu apabila kinerjanya meningkat akan diberikan *reward* seperti promosi jabatan atau kenaikan jabatan, kedua apabila karyawan tetap memiliki prestasi kerja yang baik tiga kali berurut-turut selama tiga tahun maka akan diberikan *reward*

berupa kenaikan gaji, ketiga apabila karyawan tetap yang bekerja tepat waktu dan disiplin akan diberikan *reward* seperti piagam penghargaan dan bonus uang.

Sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), selain mendapatkan kenaikan gaji dan hadiah (berupa uang, tunjangan, piagam dll) perusahaan juga memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang memiliki *skill*, prestasi, kedisiplinan yang bagus yang melebihi kriteria yang telah ditentukan perusahaan. Hal ini berlaku untuk semua karyawan yang ada di PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang. Berikut adalah data karyawan yang menerima *reward* di PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang tahun 2013 hingga 2015 :

**Tabel I.2**  
**Daftar jumlah karyawan PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang yang mendapatkan *Reward* tahun 2013 - 2015**

Tahun	Reward	Jumlah
2013	1. Kenaikan jabatan	5
	2. Hadiah (berupa uang, tunjangan, piagam dll)	0
	3. Kenaikan gaji	2
2014	1. Kenaikan jabatan	4
	2. Hadiah (berupa uang, tunjangan, piagam dll)	1
	3. Kenaikan gaji	0
2015	1. Kenaikan jabatan	2
	2. Hadiah (berupa uang, tunjangan, piagam dll)	0
	3. Kenaikan gaji	0

Sumber : PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos), 2016.

Data diatas menunjukkan jumlah pemberian *reward* selama 3 tahun terakhir yang diterima oleh karyawan di PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang mengalami penurunan. *Reward* yang diterima karyawan sebanyak 7orang pada tahun 2013 yaitu kenaikan jabatan diterima 5 orang, hadiah 0 dan kenaikan gaji diterima 2 orang. Pada tahun 2014 *reward* yang diterima

karyawan sebanyak 5 orang, yaitu kenaikan jabatan 4 orang, hadiah diterima 1 orang dan kenaikan gaji 0. Sedangkan pada tahun 2015 *reward* yang diterima karyawan sebanyak 2 orang yaitu hanya pada kenaikan jabatan.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Manager HRD PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) turunnya penerimaan *reward* disebabkan banyaknya karyawan kontrak yang masa kontraknya habis dan tidak diperpanjang serta tidak naik jabatan menjadi karyawan tetap dikarenakan kinerjanya tidak sesuai dengan target- target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, kompetensinya masih belum memenuhi standar, dan karyawan tetap maupun karyawan kontrak kurang menunjukkan kreatifitas dan disiplin waktu dalam bekerja.

Penilaian kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) telah ditetapkan dan dilaksanakan sejak tahun 2001. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan manager HRD PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos), PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) menggunakan penilaian kinerja berdasarkan Sasaran Kinerja Individu (SKI) dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek disiplin kerja, tanggung jawab, inisiatif, kreatifitas, kemampuan mempertimbangkan dan mengambil keputusan, kemampuan adaptasi dan sikap terhadap atasan dengan pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Sasaran Kinerja Individu (SKI) adalah pengelolaan kinerja pegawai yang didasarkan pada berjalannya sistem manajemen kinerja yang dilakukan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan pelaporan, serta penilaian dan evaluasi kinerja (PER-764/K/SU/2010).

Pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) periode penilaian dilakukan setiap bulan selama satu tahun, yaitu dari bulan Januari sampai bulan Desember dimana pihak yang menilai adalah bagian Audit SDM. Hasil penilaian bersifat rahasia, hanya diketahui pejabat penilai, atasan dan karyawan yang dinilai. Tujuan dari adanya penilaian kinerja ini digunakan untuk bahan pertimbangan dan kebijakan perusahaan, serta memotivasi karyawan agar meningkatkan dan memperbaiki kinerja sebelumnya menjadi lebih baik lagi.

Akan tetapi, sistem penilaian kinerja individu tersebut masih belum efektif dan masih memiliki beberapa kekurangan seperti kesalahan dalam penilaian. Salah satunya adalah penilaian kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan hasil kerja dan prestasi kerja karyawan. Karyawan yang berprestasi dan yang bekerja sesuai target perusahaan hanya diberikan penilaian rata-rata atau nilai standar saja. Hal ini banyak dirasakan oleh karyawan PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) dan telah mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) dalam berbagai aspek, salah satunya karyawan menjadi tidak semangat dalam bekerja dan membuat target perusahaan tidak tercapai.

Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan telah ditanamkan oleh pemimpin perusahaan kepada setiap karyawan di PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos). Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang surat kabar, aset utama yang harus dimiliki oleh PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) adalah tenaga kerja yang profesional, yaitu tenaga kerja yang bertanggung jawab terhadap tugas dan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu sesuai dengan perintah dan aturan yang ditentukan pimpinan dalam mencapai target perusahaan.

Akan tetapi rasa kepedulian dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas tersebut belum diterapkan sepenuhnya. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos), karyawan masih banyak yang lalai dalam menjalankan tugasnya, misalnya pada waktu jam kerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) banyak yang santai, mengobrol bahkan keluar kantor untuk urusan pribadi padahal tugas dan pekerjaannya masih banyak dan belum selesai. Ada juga karyawan yang melimpahkan tugasnya kepada karyawan lain, sedangkan karyawan lain juga belum menyelesaikan tugasnya sendiri. Hal ini membuat pekerjaan karyawan tersebut tidak dapat selesai tepat waktu dan membuat perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berikut adalah data penjualan koran PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Tahun 2013 sampai 2015 :

**Tabel I.3**  
**Data Penjualan Koran PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Tahun 2013 - 2015**

Tahun	Target (Milliar Rupiah)	Realisasi
2013	4.320.000 eksemplar	4.055.000 eksemplar
2014	4.320.000 eksemplar	4.196.200 eksemplar
2015	4.608.000 eksemplar	4.149.850 eksemplar

Sumber : PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos), 2016.

Jika dilihat dari data penjualan koran yang dihasilkan selama tiga tahun terakhir di atas, PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) dinilai masih belum mampu dalam mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh melalui wawancara dengan Manager HRD PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos), alasan tidak tercapainya target tersebut dikarenakan banyaknya masyarakat yang beralih ke media online untuk

mendapatkan berita dengan lebih cepat dan murah serta adanya saingan dari perusahaan lain.

Menurut Manager HRD PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) permasalahan ini disebabkan oleh kinerja karyawan yang masih memiliki beberapa kelemahan. Seperti yang sudah peneliti uraikan di atas. Hal ini berdampak buruk bagi pencapaian tujuan perusahaan kedepannya. Oleh sebab itu, program pemberian *reward*, penilaian kinerja, dan rasa tanggung jawab pekerjaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan sangat perlu dilakukan, dipelihara dan ditingkatkan serta menjadi dasar dalam upaya meningkatkan kinerja bagi PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) kota Pangkalpinang. Karena jika kinerja karyawan meningkat, maka tujuan dan target perusahaan kedepannya pun akan tercapai.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, menunjukkan betapa pentingnya pemberian *reward*, penilaian kinerja dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dalam upaya peningkatan hasil kerja/kinerja karyawan yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pemberian *Reward*, Penilaian Kinerja dan Tanggung Jawab Pekerjaan Pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang dapat dirumuskan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran pemberian *reward*, penilaian kinerja, tanggung jawab pekerjaan dan kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang?
2. Apakah pemberian *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang?
3. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang?
4. Apakah tanggung jawab pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang?
5. Apakah pemberian *reward*, penilaian kinerja dan tanggung jawab pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang?

## 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan sejumlah indikator yang ada, peneliti perlu untuk membatasi ruang lingkup dan ruang gerak dari masalah yang diteliti dengan tujuan untuk mempermudah arah dan maksud penelitian ini dilakukan, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang.
2. Objek yang diteliti hanya karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang.
3. Pemberian *reward*, penilaian kinerja, dan tanggung jawab pekerjaan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan memberikan gambaran pemberian *reward*, penilaian kinerja, tanggung jawab pekerjaan dan kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang.
2. Untuk mengetahui apakah pemberian *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang.
3. Untuk mengetahui apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang.
4. Untuk mengetahui apakah tanggung jawab pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang.

5. Untuk mengetahui apakah pemberian *reward*, penilaian kinerja, dan tanggung jawab pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangka Media Grafika (Bangka Pos) Kota Pangkalpinang.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun penelitian ini dilakukan untuk memperoleh manfaat bagi keilmuan dan pihak lainnya. Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan secara umum, khususnya manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan masalah pemberian *reward*, penilaian kinerja, tanggung jawab pekerjaan dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan yang bersangkutan khususnya dalam hal pemberian *reward*, penilaian kinerja dan tanggung jawab pekerjaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

3. Manfaat Kebijakan

Penelitian yang diperoleh diharapkan dapat memberikan suatu manfaat yang baik dan menjadi sumbangan informasi bagi bidang ilmu

pengetahuan. Khususnya di bidang manajemen terutama di dalam penelitian kinerja karyawan melalui faktor pemberian *reward*, penilaian kinerja dan tanggung jawab pekerjaan serta diharapkan dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian dibidang yang sama.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dibuat dengan tujuan untuk memberikan gambaran garis besar dan menjelaskan isi skripsi hingga dapat menggambarkan hubungan antara satu bab dengan bab yang lainnya.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang penulisan skripsi, rumusan masalah yang akan dibahas, tujuan penelitian, kerangka pemikiran, metode penelitian, teknik analisa data dan sistematika pembahasan skripsi.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini akan menyajikan teori yang relevan dengan judul dan permasalahan yaitu mengenai *reward*, penilaian kinerja, tanggung jawab pekerjaan dan kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka berfikir dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini akan membahas cara dan bagaimana data diperoleh dan diproses dengan menggunakan *software* khusus untuk mengolah data statistik.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat data yang diperoleh dari perusahaan dan hasil penelitian disertai analisis.

## BAB V PENUTUP

Pada bab ini penulisan akan memberikan kesimpulan mengenai kondisi perusahaan berdasarkan uraian pada bab sebelumnya. Penulisan yang akan memberikan saran dan keterbatasan penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

