

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi yang semakin berkembang, industri jasa pengiriman semakin bertumbuh pesat begitupun kompetitor industri jasa pengiriman pun meningkat. Hal ini menimbulkan target pencapaian perusahaan yang meningkat agar dapat bersaing atau mempertahankan posisinya. Munculnya banyak pesaing-pesaing bisnis serupa yang menawarkan berbagai macam layanan, membuat konsumen memiliki banyak alternatif pilihan layanan dari berbagai macam merek jasa yang beredar, dengan nya di pihak perusahaan muncul iklim persaingan yang semakin meningkat untuk mendapatkan dan mempertahankan konsumen.

Usaha kurir atau layanan pengiriman barang pada dasarnya adalah usaha yang berfokus pada proses mengantarkan barang atau paket dan dokumen yang bisa dikerjakan oleh individu maupun perusahaan (Kambali & Masitoh, 2021). Hal ini memungkinkan semua orang dapat memilih jasa pengiriman yang cocok dengan mereka sehingga menimbulkan persepsi terhadap masing-masing merek jasa pengiriman. (Purwanti, 2008) menjelaskan bahwa saat ini terdapat banyak layanan pengiriman yang dikenal oleh publik seperti JNE, TIKI, Pos Indonesia, J&T. Disamping itu, ada juga perusahaan yang beroperasi dibidang di bidang pengeriman dengan jangkauan internasional, seperti FedEx, DHL, dan lainnya. Banyak nya bisnis ekspedisi yang beragam menyebabkan persaingan bisnis di bidang jasa ekspedisi menjadi semakin ketat, sehingga perusahaan penyedia layanan

pengiriman selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik guna untuk menarik konsumen.

Pada tahun 2018 Indonesia tercatat menduduki posisi ke-46 di *Logistics Performance Index* (LPI) namun akibat menyebarnya virus COVID-19 Indonesia terakhir tercatat menduduki peringkat ke-61 di *Logistics Performance Index* (LPI). (LPI) menilai efektivitas logistik dalam berbagai aspek dan memberikan dua sudut pandang yang berbeda: satu didasarkan pada pandangan para ahli logistik internasional yang mengevaluasi negara-negara yang berkerja sama dengan mereka, dan yang lainnya mengukur kecepatan nyata perdagangan global dengan memanfaatkan data pelacakan rantai pasokan yang sebenarnya. Industri jasa pengiriman pada saat ini sangat membantu masyarakat, terutama bagi para pengusaha dan aktivitas perkantoran, industri ini berkontribusi dalam mengantarkan dokumen-dokumen penting bagi perusahaan serta mendistribusikan barang kepada pelanggan. Fungsi dari layanan pengiriman sangat krusial untuk membantu pengguna dan memperlancar pengiriman barang yang dibutuhkan.

Pos Indonesia adalah bisnis ekspedisi satu-satunya yang dibawah naungan perusahaan yang dimiliki oleh negara ini berfokus pada sektor pengiriman, logistik dan layanan keuangan. Kantor Pos yang pertama kali dibangun berada di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jendral G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746, bertujuan untuk menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi pedagang yang bekerja di luar Jawa serta yang melakukan perjalanan ke dan dari Belanda. Sejak saat itu, layanan pos lahir untuk melayani publik. Setelah empat tahun setelah pendirian Kantor Pos Batavia, Kantor Pos Semarang didirikan guna

membangun jaringan pos yang teratur antara kedua wilayah dan mempercepat pengiriman, di zaman itu pengiriman pos sangat diandalkan untuk mengirim dokumen penting atau hanya sekedar untuk berkomunikasi lewat surat menyurat.

Pos Indonesia sekarang telah berhasil menunjukkan kreativitasnya dalam mengembangkan sektor pos di Indonesia dengan menggunakan jaringan infrastruktur yang dimilikinya, yang mencakup sekitar 58.700 tempat layanan yang mencakup semua kota dan kabupaten, hampir semua kecamatan, serta 42% dari kelurahan dan desa, serta 940 lokasi transmigrasi yang terpencil di Indonesia. Area layanan ini dibagi menjadi 6 Regional. Jaringan Pos Indonesia juga telah memiliki 3.700 Kantor Pos Online, ditambah dengan fasilitas pos mobile elektronik di beberapa kota besar.

Tabel 1. 1 Top Brand Index Jasa Ekspedisi Indonesia (2020-2024)

Brand	TBI 2020	TBI 2021	TBI 2022	TBI 2023	TBI 2024
J&T Express	27.30%	33.40%	39.30%	33.30%	50.90%
JNE Express	21.30%	28.00%	23.10%	29.10%	11.50%
TIKI	10.80%	11.20%	11.10%	10.60%	10.20%
Pos Indonesia	7.70%	8.50%	8.50%	7.30%	9.40%
DHL	4.10%	6.00%	6.90%	7.20%	4.10%

Sumber : Top Brand Award (topbrand-award.com)

Top Brand Award menggunakan cara survei yang dilakukan tiga kali setiap tahun dan berlangsung di 15 kota besar di Indonesia: Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Medan, Palembang, Pekanbaru, Samarinda, Balikpapan, Banjarmasin, Makassar, Manado dan Denpasar. Survei Top Brand terbagi menjadi tiga, yaitu Fase 1, Fase 2 dan Top Brand for Kids & Teens. Top

Brand *Index* diukur berdasarkan tiga parameter top brand, yaitu kesadaran merek (Top Of Mind), penggunaan terakhir (Last Usage), dan niat masa depan (Future Intentions). Berdasarkan tabel 1.1 yang menunjukkan indeks merek terbaik jasa pengiriman di Indonesia selama tahun 2016-2019, terlihat bahwa Pos Indonesia berada di urutan ke 3 dari 4 perusahaan yang tercantum. Bahkan setelah ada jasa perusahaan pengiriman baru seperti J&T yang masuk dalam daftar top brand index, Pos Indonesia tetap saja berada di posisi ke 4 dari 5 perusahaan. Ini menunjukkan bahwa Pos Indonesia masih tertinggal jauh tertinggal dibandingkan pesaingnya di sektor jasa pengiriman. Oleh karena itu, perlu adanya usaha keras agar ketertinggalan ini dapat menyusul pesaing-pesaing yang bahkan umur bisnis mereka jauh lebih muda dari PT Pos Indonesia.

Dalam upaya meningkatkan ketertinggalan PT Pos Indonesia khusus nya Pos Indonesia regional IV dengan kompetitor bisnis, maka perusahaan harus mengusahakan peningkatan prestasi bisnis yang diawali dengan kualitas tenaga kerja yang mereka miliki. Tenaga kerja adalah kekayaan yang sangat berharga bagi kelangsungan suatu perusahaan. (Febrian et al., 2022) menyebutkan Sumber Daya Manusia merujuk pada kombinasi kemampuan mental dan daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Dalam usaha untuk mencapai target perusahaan, sumber daya manusia menjadi faktor yang penting dan perlu dicermati dan juga diteliti dengan seksama. Sebab, jika terjadi kesalahan dalam pengelolaan tenaga kerja, hal itu dapat menyebabkan munculnya masalah atau bahkan kegagalan untuk mencapai target dari perusahaan itu sendiri. Tenaga kerja sebagai sumber daya manusia merupakan potensi yang besar dalam menyukkseskan dan menjalankan aktivitas perusahaan.

Potensi setiap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan harus digunakan seefisien mungkin agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal

Potensi sumber daya manusia yang mana mereka berperilaku, bertindak dan bereaksi dalam suatu organisasi berkaitan dengan perilaku organisasi (Wijaya, 2017). Selanjutnya, perilaku organisasi yakni cara individu bertindak di dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia tidak hanya dianggap sebagai pelaksana tugas namun, juga sebagai subjek aktif yang menentukan dinamika dan produktivitas organisasi. Perilaku setiap individu baik dalam bentuk motivasi, komunikasi, maupun respons terhadap sistem kerja memengaruhi hasil capaian perusahaan itu sendiri. Maka dari itu, pengertian mengenai perilaku organisasi menjadi kunci dalam mengelola karyawan secara lebih efektif, termasuk dalam merancang sistem motivasi dan insentif yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Vedadi *et. al* (2024) menjelaskan dasar-dasar dan intervensi dari perilaku organisasi merupakan area yang melibatkan berbagai disiplin ilmu dengan tujuan untuk mempelajari cara individu berinteraksi di dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi mencakup serangkaian konsep dan strategi yang bertujuan untuk memahami dan meningkatkan fungsi organisasi. Teori atau dasar tersebut mencakup seperti gaya komunikasi, motivasi dan kepemimpinan untuk menjadi dasar konsep mengapa dan bagaimana orang berperilaku didalam organisasi tersebut, sedangkan intervensi nya dapat dicerminkan melalui Tindakan-tindakan spesifik yang dirancang untuk dapat mengubah atau mempengaruhi perilaku sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi dan prestasi yang lebih baik.

Teck-Hong et. al (2011) menjelaskan bahwa karyawan atau tenaga kerja adalah bagian yang krusial dari dalam di suatu organisasi yang memaksimalkan potensi atau kemampuan para karyawan nya dengan berbagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga optimalisasi organisasi dapat tercapai. Langkah strategis yang diambil yakni untuk melatih dan menjadikan karyawan atau anggota nya berpotensi dan berprestasi. (Hasibuan dalam Muhammad Arif et al., 2020) mengungkapkan bahwa performa tenaga kerja adalah capaian hasil yang didapat setelah menyelesaikan pekerjaan atau pekerjaan yang telah ditugaskan kepadanya yang berdasarkan atas kemampuan, kesungguhan dan kemampuan dan juga waktu.

Kinerja karyawan adalah hal yang sangat krusial di setiap organisasi. Diperlukan kinerja karyawan yang tinggi dalam setiap usaha bekerja sama dengan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Sebagaimana kita pahami, keberhasilan dalam mencapai target perusahaan merupakan elemen yang sangat penting, karena performa karyawan akan mempengaruhi organisasi. (Griffin et al., 2007) menyebutkan kinerja karyawan dapat ditinjau berdasarkan tiga dimensi yang berbeda, yaitu kinerja tugas, adaptif, dan proaktif. Kinerja tugas dapat dilihat melalui sejauh mana tenaga kerja tersebut bisa menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan harapan dan syarat dari organisasi tempat karyawan itu bekerja. Adaptif mengacu pada sejauh mana karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, merespon dan mendukung upaya perubahan yang menjadikan organisasi itu lebih baik. Proaktif mengacu pada tingkat atau batasan di mana seorang karyawan terlibat

dalam perilaku yang berorientasi pada masa depan dan memulai sendiri untuk mengubah situasi kerja atau peran kerja atau dirinya sendiri.

Berdasarkan Simamora (2002: 415) penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan suatu instrument yang berguna tidak hanya untuk menilai hasil kerja karyawan, tetapi juga untuk memajukan serta mendorong semangat organisasi di antara para pekerja. Penilaian kinerja karyawan sangat berperan untuk mewujudkan produktifitas dan kondusifitas di lingkungan kerja. Melalui pelaksanaan penilaian yang rutin, pihak manajemen dapat menemukan aspek-aspek kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga memungkinkan penyusunan strategi pengembangan tenaga kerja yang lebih tepat. Selain itu, proses tersebut menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, hingga pemberian penghargaan yang adil dan objektif. Aspek-aspek yang mempengaruhi performa kerja karyawan. Menurut (Handoko, 2001) banyak aspek yang dapat mempengaruhi performa karyawan antara lain: desain pekerjaan, kondisi fisik, system kompensasi, motivasi, tingkat stress dan kepuasan kerja. Sementara menurut Byar dan Rue (2004) aspek yang dapat mempengaruhi performa kerja karyawan terdapat dua aspek yakni, aspek lingkungan individu dan aspek individu. Aspek atau Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. *Effort* (Usaha), usaha fisik atau usaha yang menggunakan mental untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas nya.
2. *Abilities*, Termasuk keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditugaskan.

3. *Role/Task Perception*, segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk melakukan atau menyelesaikan tugas nya.

Sama dengan industri lainnya, setiap perusahaan ekspedisi pasti berlomba-lomba sebanyak mungkin menarik pelanggan agar menggunakan jasa ekspedisi nya. Untuk dapat menarik sebanyak mungkin pelanggan tentu saja harus memiliki layanan ekspedisi yang cepat, baik dan memuaskan. hal ini sangat berkaitan dengan kinerja perusahaan yang diukur dari bagaimana kinerja karyawan itu sendiri. Berikut data kinerja karyawan kantor Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY pada tahun 2024 lalu.

Tabel 1. 2 Nilai Kerja Individu Karyawan Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY Tahun 2024

TAHUN	NKI Quartal 1 Jan - Mar 2024		NKI Quartal 2 Apr - Juni 2024		NKI Quartal 3 Juli - Sept 2024		NKI Quartal 4 Okt - Des 2024	
2024	94	P4	98	P4	96	P4	106.5	P5
2024	90	P4	96	P4	99	P4	106.5	P5
2024	94	P4	100	P4	95	P4	CBSAK	-
2024	102	P5	103	P5	CBSAK	-	-	-
2024	97	P4	98	P4	101	P5	101.06	P5
2024	CBSAK	-	-	-	-	-	-	-
2024	95	P4	97	P4	95	P4	102.55	P5
2024	103	P5	103	P5	103	P5	103	P5
2024	103	P5	103	P5	103	P5	103	P5
2024	99	P4	99	P4	100	P4	89.75	P3
2024	71	P3	85	P3	84.21	P3	89.03	P3
2024	102	P5	102	P5	102	P5	103	P5
2024	99	P4	98	P4	97	P4	84.5	P3
2024	102	P5	102	P5	98	P4	103	P5
2024	103	P5	98	P4	101	P5	99.89	P4
2024	94	P4	92	P4	93	P4	98.28	P4
2024	96	P4	95	P4	97	P4	101.5	P5
2024	103	P5	103	P5	102	P5	96.34	P4
2024	101	P5	103	P5	95	P4	90	P4
2024	88	P3	101	P5	98	P4	95.75	P4
2024	95	P4	94	P4	92	P4	97.25	P4

2024	98	P4	95	P4	97	P4	95.87	P4
2024	99	P4	103	P5	100	P4	88.9	P3
2024	96	P4	95	P4	101	P5	101.39	P5
2024	100	P4	101	P5	100	P4	96.75	P4
2024	92	P4	92	P4	92	P4	98.5	P4
2024	93	P4	93	P4	94	P4	97	P4
2024	96	P4	97	P4	92	P4	98.5	P4
2024	97	P4	97	P4	98	P4	96.07	P4
2024	101	P5	101	P5	102	P5	102.75	P5
2024	101	P5	100	P4	100	P4	94.58	P4
2024	70	P3	73	P3	90	P4	92.42	P4
2024	100	P4	100	P4	101	P5	103	P5
2024	101	P5	101	P5	97	P4	93	P4
2024	95	P4	95	P4	97	P4	96.07	P4
2024	97	P4	97	P4	96	P4	97.75	P4
2024	101	P5	101	P5	95	P4	99.99	P4
2024	102	P5	102	P5	102	P5	103	P5
2024	103	P5	103	P5	102	P5	103	P5
2024	99	P4	100	P4	96	P4	96.15	P4
2024	87	P3	87	P3	89	P3	98.22	P4
2024	100	P4	100	P4	98	P4	96.79	P4
2024	100	P4	90	P4	90	P4	96.63	P4
2024	97	P4	90	P4	94	P4	95.5	P4
2024	94	P4	97	P4	93	P4	97.75	P4
2024	94	P4	98	P4	98	P4	99	P4
2024	102	P5	103	P5	101	P5	98.5	P4
2024	101	P5	101	P5	100	P4	93.25	P4
2024	90	P4	84	P3	99	P4	99.75	P4
2024	101	P5	103	P5	103	P5	87.75	P3
2024	103	P5	103	P5	103	P5	100.5	P5
2024	87	P3	89	P3	86	P3	102.25	P5
2024	98	P4	95	P4	95	P4	95.25	P4
2024	96	P4	95	P4	100	P4	96.67	P4
2024	101	P5	98	P4	100	P4	103	P5

Sumber: Bagian SDM Kantor PT. Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY

Dari tabel 1.2 nilai kerja karyawan terlihat hampir semua karyawan memiliki nilai yang memuaskan dengan NKI maksimal lebih dari 100, namun masih terdapat beberapa nilai kerja yang hanya sebatas baik dan juga ada yang mengalami fluktuasi kinerja. Kinerja karyawan belum sepenuhnya konsisten dari tiap quartal nya,

dimana sebagian karyawan mengalami penurunan performa meskipun insentif tetap diberikan. Nilai kinerja individu juga menunjukkan adanya kesenjangan capaian kinerja antarpegawai, sebagian karyawan dapat mencapai kategori memuaskan (P4) bahkan sangat memuaskan (P5) namun masih ada karyawan yang berada pada kategori baik (P3) yang menunjukkan kesenjangan pencapaian karyawan yang mana seharusnya tidak terjadi. NKI ini berdasarkan individual karyawan dan menjadi penilaian untuk pembagian insentif akhir tahun yaitu bonus. Berikut adalah jumlah data ringkasan NKI yang memiliki nilai tidak maksimal :

Tabel 1. 3 Total Presentase Nilai Kerja Individu Karyawan Dengan Status Kinerja Tidak Maksimal

No	Status kinerja 2024	Jumlah karyawan	Presentase dari total kinerja karyawan
1	Penurunan kinerja setiap Quartal	12	21,8%
2	Stagnan setiap Quartal nya	17	30.9%
3	Fluktuasi kinerja setiap Quartal	4	7,3%
Total		33	60%

Sumber : Bagian SDM Kantor PT. Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY

Berdasarkan tabel 1.3 terdapat 33 karyawan dari 55 berstatus kinerja kurang maksimal sehingga dapat diartikan bahwa 60% karyawan memiliki status tidak maksimal dalam kinerja nya. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi dan pemberian insentif finansial yang diterapkan belum berdampak merata terhadap performa kerja terhadap seluruh tenaga kerja.

Motivasi kerja adalah hal yang mempengaruhi performa kerja karyawan dan juga bisa mendorong karyawan bertindak terhadap pekerjaan nya itu sendiri. Mulyani dan Salfadra (2024) menyebutkan Motivasi merupakan pendorong yang mendorong individu untuk berupaya bekerja dengan efisien dan mengintegrasikan seluruh usaha untuk mencapai kepuasan. Pendapat Husaini Usman (2011),

menyatakan: “Motivasi adalah keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama yang dapat menentukan seberapa besar usaha yang diberikan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Ketika seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka ia akan cenderung bekerja dengan lebih giat, bertanggung jawab, serta menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi juga menjadi elemen kunci yang menghubungkan antara tujuan pribadi karyawan dengan tujuan organisasi.

Motivasi kerja juga sebagai penggerak diri seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam perusahaan itu. Karyawan akan mampu mencapai kinerja yang maksimal apabila karyawan tersebut memiliki motif berprestasi yang tinggi. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada peraturan. Salah satu Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja, PT. Pos Indonesia regional IV Jateng & DIY menyadari bahwa tingkat motivasi karyawan belum dimiliki secara maksimal disetiap karyawan dapat Tingkat kehadiran karyawan dapat menjadi salah satu indikator perilaku kerja yang berkaitan dengan motivasi. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya, salah satunya melalui kedisiplinan dan kehadiran yang baik. Namun demikian, absensi tidak secara langsung menunjukkan tingkat motivasi, karena dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain.

Tabel 1. 4 Data Absensi Tiap Divisi Pada Kantor Pos 2024

Bagian	Jumlah Karyawan	KEHADIRAN PENUH	KEHADIRAN TIDAK PENUH
		Persentase	Persentase
Sekretariat	9	92%	8%
Hukum Regional	3	77%	23%
Bisnis	19	83%	17%
Operasi dan Umum	24	95%	5%
Total	55		

Sumber: Bagian SDM Kantor PT. Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY

Berdasarkan tabel 1.4 diketahui bahwa karyawan Pos Indonesia Regional IV Jateng DIY tahun 2024 tingkat kehadiran penuh karyawan pada setiap divisi menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Divisi Sekretariat memiliki tingkat kehadiran penuh sebesar 92% dan kehadiran tidak penuh 8%, Divisi Hukum Regional 77% dan 23%, Divisi Bisnis 83% dan 17%, serta Divisi Operasi dan Umum 95% dan 5%. Data tersebut menjelaskan bahwa masih banyak terdapat karyawan yang melakukan kehadiran tidak penuh. Kehadiran tidak penuh ini dikarenakan keterlambatan absensi dan tidak melakukan absensi pulang. Data menunjukkan ketimpangan angka presentase ketidakhadiran penuh antara divisi. Meskipun terdapat perbedaan persentase kehadiran tidak penuh, perbedaan tersebut dipengaruhi oleh jumlah karyawan yang tidak sama pada setiap divisi. Oleh karena itu, data ini hanya digunakan sebagai gambaran umum kondisi absensi dan tidak secara langsung disimpulkan sebagai indikator motivasi kerja atau kepuasan terhadap insentif finansial. Meskipun demikian, tingkat kedisiplinan dan kehadiran tetap menjadi aspek penting dalam mendukung efektifitas dan kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi.

Motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan (Wiji Rahayu, 2017) ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan, tujuan dan kepuasan kerja kinerja, sehingga setiap perubahan karena adanya dorongan motivasi. Sementara menurut Siagian (2002:86) motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar - besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Insentif finansial penting karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain pemberian insentif yang adil dan sesuai dapat meningkatkan rasa dihargai, sehingga mendorong terbentuknya komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Handoko, 2001). Terbentuknya komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan harus dapat memenuhi harapan dari karyawannya agar mereka menjadi giat bekerja dengan memberikan kompensasi kepada mereka. Pos Indonesia menerapkan insentif finansial dengan istilah Jaspro atau jasa produksi setiap tahun nya yang diberikan dipertengahan tahun berikutnya setelah selesainya hasil rekapan nilai kerja yang telah dikerjakan setahun sebelum nya. Dalam melakukan pekerjaan, karyawan sebagaimana mestinya patut mendapatkan ganjaran atas kontribusinya dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan Siagian (1995) menyebut tingkat insentif finansial dengan istilah harapan. Setiap karyawan pada umumnya telah memiliki gambaran mengenai jumlah insentif yang layak diterimanya

berdasarkan hasil kerja dan prestasi yang dicapai. Apabila insentif yang diterima sesuai dengan harapan tersebut, maka karyawan akan merasa dihargai atas kontribusinya sehingga terdorong untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaannya. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan insentif yang diterima berpotensi menimbulkan ketidakpuasan yang dapat berdampak pada penurunan semangat dan hasil kerja. Dengan demikian, insentif finansial secara teoritis menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Selain insentif finansial, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain, yaitu motivasi kerja sebagai dorongan internal dalam diri individu. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh insentif finansial dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah hadir dikarenakan adanya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Tentu saja setiap organisasi memiliki harapan akan keberhasilan perusahaan dalam bisnis nya. Keberhasilan perusahaan dapat diukur melalui kinerja karyawannya. Ketika kinerja karyawan baik, maka akan berdampak pula bagi kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, PT Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY memiliki data kinerja yang kurang memuaskan yang dapat dilihat pada tabel 1.3. Fakta kinerja relevan dengan fakta bahwa motivasi kerja masih rendah dengan dibuktikan di tabel 1.4. sehingga didapati rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan karyawan PT Pos Indonesia (persero) Semarang?

2. Apakah Insenti Finansial berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan karyawan PT Pos Indonesia (persero) Semarang?
3. Apakah Motivasi kerja dan Insentif finansial berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (persero) Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sesungguhnya mengenai jawaban yang dikehendaki dalam rumusan masalah. Maka tujuan penelitian ini dibuat untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui pengaruh parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh parsial insentif finansial terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh simultan motivasi kerja dan insentif finansial terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah bagian penting yang menjelaskan keuntungan atau kontribusi yang dapat diperoleh dari hasil penelitian, baik dalam bentuk teori, praktik, maupun lingkup sosial :

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk mendukung dan memperkuat hasil penelitian sebelum nya dalam bidang perilaku organisasi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan yang terkhusus tentang bagaimana motivasi kerja dan insentif finansial mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pemahaman tentang

peran motivasi dan insentif dalam meningkatkan kinerja, serta menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya dibidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

2. Manfaat Praktis dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Semarang dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memahami sejauh mana motivasi kerja dan insentif finansial memengaruhi kinerja, pihak perusahaan dapat merumuskan kebijakan yang lebih tepat dalam mengelola sumber daya manusia, seperti peningkatan program motivasi, sistem penghargaan, maupun pola pemberian insentif yang efektif. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas dan pencapaian target organisasi secara keseluruhan.
3. Manfaat Sosial dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji topik seputar motivasi kerja, insentif finansial, dan kinerja karyawan dalam konteks perilaku organisasi. Dengan tersedianya data dan temuan yang relevan, penelitian ini dapat membantu memperluas wawasan serta mendorong pengembangan riset lanjutan yang lebih mendalam dan aplikatif, sehingga turut membangun budaya ilmiah yang bermanfaat bagi perkembangan dunia akademik dan masyarakat secara luas.

1.5. Kerangka Teori

Kerangka teori yakni identifikasi dari teori-teori yang dijadikan dasar atau landasan untuk menjalankan penelitian. (Zulfanni, 2020) “Kerangka teori adalah kemampuan seorang peneliti dalam mengaplikasikan pola berpikirnya dalam menyusun secara sistematis teori – teori yang mendukung permasalahan penelitian”

Dalam penelitian ini, kerangka teori disusun untuk memberikan landasan ilmiah yang sistematis terhadap hubungan antara motivasi kerja, insentif finansial, dan kinerja karyawan. Penyusunan teori dilakukan berdasarkan konsep-konsep dan pendapat para ahli yang relevan, yang diharapkan dapat memperkuat pemahaman terhadap variabel-variabel yang diteliti serta membantu dalam menjelaskan hubungan antarvariabel secara teoritis. Berikut kerangka teori yang akan dikaji dipenelitian ini :

1.5.1. Perilaku Organisasi

Menurut (Ramírez Molina et al., 2025) Perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang didedikasikan untuk mempelajari sikap, dinamika individu dan kelompok dalam lingkungan organisasi, menganalisis bagaimana orang berinteraksi satu sama lain, dengan para pemimpin mereka, struktur dan proses organisasi. Rivai, Mulyadi dalam penelitian (Wijaya, 2017) secara formal studi mengenai perilaku organisasi dimulai sekitar tahun 1948 - 1952. Perilaku organisasi sebagai suatu ilmu pengetahuan yang terus berkembang guna membantu suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Meningkatkan produktivitas tentunya dapat

meningkatkan frekuensi kerja karyawan dan menghasilkan kinerja yang meningkat pula.

Menurut (Greenberg dan Baron yang di kutip Wijaya, 2017) Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi dengan kata lain perilaku organisasi adalah suatu studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan antara individu dengan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Hal ini mengungkapkan bahwa teori mengenai perilaku organisasi itu meliputi sikap manusia terhadap organisasi atau pekerjaan nya, rekan kerja, atau bisa jadi imbalan pekerjaan nya.

Perilaku organisasi adalah sebuah bidang khusus yang memiliki pokok ilmu pengetahuan yang umum mencakup tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi: individu, kelompok, dan struktur serta penerapannya untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif Hanggreni (2011:1). Menurut (Robins & Judge 2015) perilaku organisasi merupakan ilmu yang mempelajari tentang dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Kualitas organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku masing-masing individual yang ada didalam organisasi tersebut. Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang yang berfokus pada aktualisasi pengetahuan serta wawasan tentang bagaimana orang berperilaku di dalam organisasi untuk mencapai keefektifan dalam suatu organisasi.

1.5.2. Kinerja Karyawan

1.5.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan mencerminkan efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja seorang karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan yakni suatu keterampilan yang dibutuhkan dan harus dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan dari para karyawannya guna mengefektifkan tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

(Hasibuan, 2016) menyebutkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diraih oleh seorang individu ketika mengerjakan tugas-tugas yang ditugaskan kepadanya, yang berdasarkan pada kecakapan, pengalaman, serta keseriusan dan waktu. Tak luput dari pengelolaan sumber daya manusia kinerja karyawan dicapai apabila karyawan telah menyelesaikan tugas dan kewajibannya yang sesuai dengan pekerjaan dan kapasitas yang diberikan kepadanya sehingga mencapai target atau melebihi target kerja, dengan ini kinerja karyawan mengungkap bahwa apakah upaya pengelolaan sumber daya manusia berhasil atau tidak.

Menurut Edy Sutrisno (2017:150), Bernardin dan Russel, memberikan definisi tentang kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. (Byars et al., 2006) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Adapun kinerja karyawan adalah hasil upaya

seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

1.5.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Kurniawan, 2018) Adapun yang harus diperhatikan seorang pemimpin dan organisasi nya dalam meningkatkan kinerja karyawan terdapat dua hal yakni, faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal, pemimpin hanya memberikan motivasi dan sistem manajemen yang baru antara lain skill dan training. Dalam pemberian motivasi dari pemimpin kepada karyawan akan memberikan dorongan dan dorongan ini yang akan membuat karyawan mengerjakan tugas nya dengan maksimal.
2. Faktor Eksternal, yang meliputi teknologi, peralatan dan metode kerja, dalam faktor ini pemimpin cukup memberikan hal-hal yang baru mengenai teknologi, peralatan dan metode kerja. Sehingga karyawan dapat merasakan hal baru seperti teknologi yang lebih canggih dan meng-efisiensikan pekerjaan.

1.5.2.3. Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini diadaptasi dari system penilaian kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia yang diukur melalui Nilai Kerja Individu (NKI). Indikator ini gabungan antara teori dan praktik organisasi yang menjadi objek penelitian yang terdiri atas dua indikator :

1. OKR Score (75%)

Menggambarkan tingkat pencapaian sasaran kerja individu berdasarkan *Objective and Key Result (OKR)* yang telah ditetapkan.

- Pencapaian target kerja (kuantitatif)
- Ketepatan waktu penyelesaian tugas
- Kualitas hasil kerja

2. Nilai Proses (25%)

Mengukur bagaimana proses kerja dilakukan oleh karyawan berdasarkan nilai-nilai inti perusahaan (core value AKHLAK), termasuk sikap, perilaku dan cara mencapai hasil kerja,

- Kepatuhan terhadap nilai AKHLAK
- Kerjasama dalam tim
- Inisiatif dan tanggung jawab

1.5.3. Motivasi Kerja

1.5.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut McClelland (1961) dalam teori Need for Achievement, motivasi kerja adalah dorongan dalam individual manusia untuk bisa memiliki prestasi dan mencapai standar keunggulan tertentu dalam pekerjaannya. (Marcellino, 2024) menyebutkan Motivasi merupakan cara dalam bertindak dan berbuat berdasarkan aspek tertentu dengan tujuan membawa ke arah yang lebih optimal. (Putra, 2025) Motivasi menjadi sebagai dorongan internal untuk mencapai tujuan dan kepuasan pribadi, memiliki pengaruh yang substansial terhadap tingkat produktivitas. Motivasi kerja juga sebagai suatu hal dorongan pada setiap individu untuk melakukan suatu pekerjaan lebih baik dan optimal agar hal yang menjadi motivasi

kerja tercapai. Dengan adanya motivasi, maka seorang karyawan akan lebih bersemangat dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkannya (Parashakti & Noviyanti 2021) dalam (Mudiansyah et al., 2025)

Menurut (Maya et al., 2020), Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan. Selaras dengan itu, (Bangun, 2012) menjelaskan Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu Tindakan. Hasrat ini yang akan meningkatkan produktivitas karyawan untuk dapat cepat menyelesaikan tugas nya lebih cepat atau bahkan melakukan tugas yang lebih dari apa yang diberikan dan mencapai dkebutuhan itu sendiri. Terdapat tiga elemen motivasi yang saling berinteraksi dan berhubungan (Hersey dan Blanchard 1998:32), yaitu :

- a) Kebutuhan, yaitu sesuatu yang tercipta karena adanya ketidakseimbangan, dapat bersifat fisik atau psikologis;
- b) Dorongan, lebih bersifat ‘berorientasi pada aksi’ (action-oriented);
- c) Insentif, merupakan akhir dari siklus motivasi”

Dapat dikatakan bahwa motivasi adalah energi yang terdapat dalam diri individu sebagai bagian dari usaha yang memiliki kemampuan untuk mendorong , menimbulkan, serta memandu perilaku menuju sasaran yang ingin diraih. Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan merujuk pada capaian kerja yang dalam pengukuran nya berfokus pada target atau hasil yang telah di selesaikan pegawai itu sendiri.

1.5.3.2. Faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Rederick Herzberg motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh *Two Factor Theory* (dua kelompok faktor) yakni, Faktor Higiene (*Hygiene Factors*) dan Faktor Motivator (*Motivator Factors*).

1. Faktor Motivator (Satisfiers)

Yang dimaksud dengan faktor ini berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri dan memberikan kepuasan kerja. Jika faktor-faktor ini terpenuhi maka akan meningkat pula motivasi karyawan tersebut.

- *Achievement* (prestasi)
- *Recognition* (pengakuan)
- *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)
- *Responsibility* (tanggung jawab)
- *Advancement* (perkembangan karier)
- *Personal growth* (pertumbuhan pribadi)

2. Faktor Higiens (Dissatisfiers)

Faktor ini tidak secara langsung memuaskan karyawan tetapi jika tidak terpenuhi maka akan mempengaruhi kepuasan karyawan. Sifat dari faktor ini jika terpenuhi maka akan menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak meningkatkan motivasi karyawan.

- *Salary* (gaji dan tunjangan)
- *Working conditions* (kondisi kerja)
- Rekan kerja, bawahan dan hubungan dengan atasan
- Administrasi perusahaan dan kebijakan

- *Job security* (keamanan kerja)
- Status dan posisi

1.5.3.3. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, variabel motivasi kerja menggunakan teori McClelland (1961) dengan indikator sebagai berikut :

1. Keinginan untuk mencapai hasil kerja terbaik
Dorongan dalam diri karyawan untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal dan melampaui standar yang ditetapkan
2. Semangat menghadapi tantangan kerja
Siapa antusias dan positif tiap individu karyawan dalam menghadapi kesulitan atau tugas yang menantang
3. Tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan
Kesadaran individu bahwa hasil kerja adalah tanggung jawab pribadinya dan bukan hanya tanggung jawab tim ataupun atasan.
4. Keinginan memperbaiki kinerja
Dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan, kualitas kerja dan produktivitas agar hasil selanjutnya lebih baik dari sebelumnya.
5. Usaha maksimal untuk mencapai target kerja
Kemauan untuk memberikan kemampuan, tenaga dan waktu secara optimal agar tujuan pekerjaan tercapai.

1.5.4. Insentif Finansial

1.5.4.1. Pengertian Insentif Finansial

Menurut (Hasibuan, 2016) bahwasannya insentif finansial adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada bagi karyawan yang kinerja nya tercapai atau diatas kinerja standar. Pemberian tambahan finansial ini bertujuan agar pegawai tetap ingin berprestasi dengan baik dan bisa meraih tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Menurut Nawawi (2003:317) “Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi.”

1.5.4.2. Jenis Insentif Finansial

Menurut (Azizan et al., 2023) ada beberapa macam jenis insentif finansial yaitu :

1. Bonus, yang merupakan sejumlah uang yang diberikan sebagai penghargaan atas hasil kerja yang telah dilakukan, umumnya diberikan secara khusus dan selektif kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam dana bonus, yang kemudian didistribusikan ke masing-masing penerima bonus.
2. Komisi, ini adalah bonus yang diberikan kepada bagian penjualan untuk setiap penjualan yang baik, biasanya diberikan kepada bagian penjualan dan diberikan kepada karyawan.
3. Profit Share, yang termasuk dalam kategori insentif tertua. Pembayaran biasanya berupa Sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam dana dan

kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap peserta atau karyawan, meskipun pola pembayarannya dapat berubah-ubah.

4. Kompensasi yang ditangguhkan, yaitu program balas jasa yang memberikan pembayaran dikemudian hari, antara lain berupa:

- a) Pensiun, yang merupakan insentif karena memenuhi kebutuhan pokok manusia, memberikan jaminan finansial bagi karyawan setelah mereka berhenti berkerja.
- b) Pembayaran kontraktual, merupakan pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan akan dibayar sejumlah uang tertentu setelah selesai masa kerja mereka. Giantari & Riana, (2017 dalam Azizan et al., 2023)

1.5.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Insentif Finansial

Menurut Hasibuan (2013), insentif finansial dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

1. Jabatan, karyawan yang memiliki jabatan tinggi, maka insentif yang diberikan akan semakin besar karena tanggung jawab yang lebih besar. Sehingga semakin tinggi jabatan karyawan maka semakin tinggi pula insentif finansialnya.
2. Prestasi kerja, Karyawan yang memiliki performa kerja atau prestasi kerja tinggi layak mendapatkan insentif lebih besar sebagai bentuk penghargaan.
3. Pendidikan, Tingkat pendidikan dapat memengaruhi besaran insentif karena berkaitan dengan keahlian dan nilai tambah yang diberikan kepada organisasi.

4. Pengalaman kerja, Semakin lama pengalaman seseorang, biasanya semakin tinggi pula insentif yang diberikan.

1.5.4.4. Indikator Insentif Finansial

1) Uang

Item dari indikator uang yakni :

- a) Besaran bonus
- b) Frekuensi bonus yang diberikan
- c) Komisi
- d) Kompensasi yang ditangguhkan

2) Jaminan sosial

item dari indikator jaminan sosial yakni :

- a) Tunjangan Kesehatan
- b) Tunjangan hari raya atau hari besar

1.5.4.5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang tinggi secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki dorongan untuk bekerja keras dan dapat mencapai tujuan, hasil kerja mereka cenderung lebih baik, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Bangun (2012) menjelaskan tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang dikenal sebagai motivasi. Hal ini menjelaskan Tindakan yang didasari oleh motivasi itu sendiri akan berusaha mendapatkan keinginan nya. Penelitian yang dilakukan oleh (Maulyan et., 2024) menyatakan motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di MayOutfit kota Bandung, ketika perusahaan memberikan motivasi yang sesuai

dengan kebutuhan dan keinginan karyawannya maka dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Berhubungan dengan hipotesis selanjutnya motivasi ekstrinsik berkaitan dengan manfaat dan insentif tertentu selain gaji tetap yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk menghasilkan output kerja maksimal dan meningkatkan produktivitas (Madukoma et al., 2016)

H1 : diduga motivasi berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY

1.5.4.6. Pengaruh Insentif Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Insentif finansial yang memadai dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan adanya penghargaan berupa finansial, karyawan merasa kerja keras mereka dihargai, sehingga mereka terdorong untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Rahmad (Rozi, 2012) menyatakan bahwa insentif memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Indaj Cargo Kota Pekanbaru, pun penelitian (Weten, 2013) insentif finansial dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif. Artinya, semakin tinggi insentif yang diberikan maka semakin tinggi pula prestasi yang dicetak oleh karyawan.

H2 : diduga insentif finansial berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY

1.5.4.7. Pengaruh Motivasi Kerja dan Insentif Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berperan sebagai faktor yang mendorong internal, sedangkan insentif finansial bertindak sebagai penguat dari luar. Keduanya saling melengkapi:

motivasi kerja yang tinggi akan lebih optimal bila didukung oleh pemberian insentif finansial yang sesuai, sementara insentif finansial yang diberikan tanpa motivasi intrinsik bisa jadi hanya berdampak sesaat. (Hidayat, 2020) "Insentif finansial memang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi jika tidak diiringi dengan motivasi intrinsik, maka efeknya hanya bersifat sementara. Karyawan cenderung butuh motivasi dari dalam untuk mempertahankan kinerja dalam jangka panjang." Dengan ini menjelaskan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran sebagai fondasi utama dalam membangun komitmen kerja yang konsisten, sedangkan insentif finansial berfungsi sebagai pemicu atau penguat sesaat untuk meningkatkan intensitas kerja. Tanpa motivasi dari dalam, pemberian insentif hanya akan menghasilkan lonjakan kinerja jangka pendek yang tidak berkelanjutan. Sebaliknya, ketika karyawan sudah memiliki dorongan internal yang kuat, pemberian insentif akan mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi secara konsisten.

H3 : diduga motivasi kerja dan insentif finansial berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY

1.5.5. Kajian Empiris

Tabel 1. 5 Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Variabel	Pengaruh
1.	(Safitri et al., 2023) Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja pada PT. Asabri (Persero) Palembang	Motivasi kerja, Pengalaman kerja, Lingkungan kerja, Prestasi kerja	Motivasi kerja, pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
2.	(Amiruddin, 2021) Pengaruh motivasi intrinsik terhadap prestasi	Motivasi intrinsik,	Motivasi kerja secara Parsial mempunyai pengaruh positif dan

	kerja karyawan koperasi sawit Mahato Bersatu	prestasi kerja karyawan	signifikan terhadap Prestasi Kerja
3.	Damare et al., (2023) Pengaruh etos kerja, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan warung Padang Upik Yogyakarta	Etos kerja, Iklim kerja, Motivasi kerja, Prestasi kerja	Secara simultan terdapat pengaruh, Etos Kerja, Iklim Kerja dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja
4.	(Mdhlalose, 2023) A Comprehensive analysis of the effect of employee rewards on employee performance	Employee rewards, Employee performance	<i>Employee rewards</i> berpengaruh positive pada kinerja karyawan, terlebih <i>financial reward</i> (insentif finansial) berpengaruh secara signifikan dan paling dominan terhadap motivasi dan kinerja.
5.	(Mbukwana et al., 2023) Impact of performance incentives on employees performance in a University in KwaZulu-Natal	Performance incentives, Employee performance	<i>Performance incentives</i> (insentif finansial) berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6.	Bawazir et al., (2024) Unveiling the interplay of financial and moral incentives in elevating employee performance within healthcare organizations: A Klang Valley, Malaysia exploration	Financial incentives, Moral incentives, Employee performance	Insentif finansial (bonus) penguat dan berpengaruh pada kinerja karyawan yang termotivasi

1.6. Hipotesis

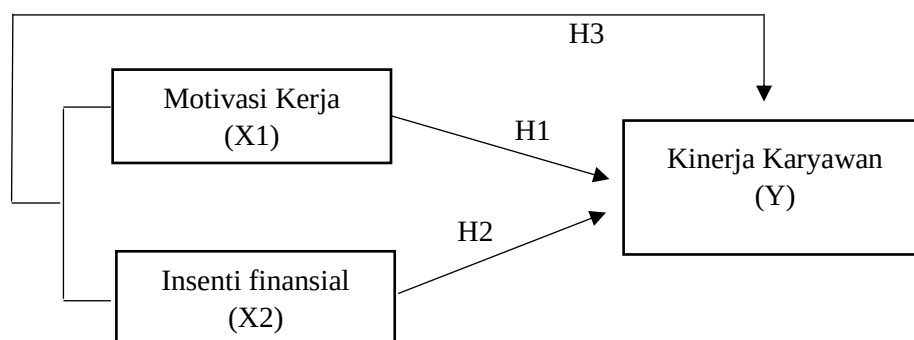
(Sugiyono, 2023) Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah dari suatu penelitian yang dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis ini dinyatakan sebagai jawaban sementara dikarenakan hanya didasarkan pada teori-teori yang telah disampaikan sebelumnya. Hipotesis diperlukan untuk menganalisis permasalahan yang ada dan kemudian diuji kebenarannya dengan fakta empiris dan data yang ada dan menurut Notoatmodjo (2018), kerangka

konseptual merupakan struktur yang menggambarkan hubungan antara berbagai konsep yang diukur atau diamati dalam suatu studi. Kerangka ini harus mampu menggambarkan keterkaitan di antara variabel-variabels yang sedang diteliti. Pada penelitian ini kerangka konseptual atau rumusan hipotesisnya terdiri dari :

H1 = (X1) Motivasi Kerja berpengaruh positif parsial terhadap kinerja karyawan (Y)

H2 = (X2) Insentif Finansial berpengaruh positif parsial terhadap kinerja karyawan (Y)

H3 = Adanya pengaruh simultan (X1) Motivasi kerja dan (X2) Insentif finansial terhadap kinerja karyawan (Y)



1.7. Definisi Konsep

Menurut Notoatmodjo (2018), kerangka konseptual merupakan struktur yang menghubungkan berbagai konsep yang dianalisis atau diamati dalam suatu studi. Kerangka ini perlu mampu menggambarkan interaksi antara variabel-variabel yang sedang diteliti. Menurut Azwar (2007), definisi konsep merupakan serangkaian ide yang dipersepsikan sebagai pengertian yang tetap dalam bentuk ide dan artinya

masih tidak jelas meski secara naluriah masih dapat dimengerti maksudnya. Pada penelitian ini, definisi konsep dari setiap variabelnya adalah :

1.7.1. Motivasi Kerja

Menurut McClelland (1961) dalam teori Need for Achievement, motivasi kerja adalah dorongan dalam individual manusia untuk bisa memiliki prestasi dan mencapai standar keunggulan tertentu dalam pekerjaannya. Dengan kata lain merupakan daya penggerak internal yang dapat menstimulus seseorang untuk melakukan tindakan kerja secara optimal demi mencapai prestasi dan kinerja yang lebih tinggi dibanding standar sebelumnya.

1.7.2. Insentif Finansial

Menurut Hasibuan (2016) Insentif finansial adalah komponen imbalan yang diberikan kepada pegawai tertentu berdasarkan kinerja nya tercapai atau diatas kinerja standar. Insentif Finansial biasanya diberikan di akhir periode kerja atau akhir tahun, yang diberikan sesuai dengan kinerja karyawan yang telah dicapai selama periode kerja sehingga insentif finansial didapatkan oleh karyawan dengan jumlah nominal yang berbeda.

1.7.3. Kinerja Karyawan

Menurut (Saputra & Endratno, 2022) kinerja karyawan merupakan produk dari usaha yang dicapai dalam hal mutu dan jumlah ketika menjalankan tanggung awab dan pekerjaan yang diberikan kepada individu.

1.8. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran variabel tersebut yang akan diukur dalam penelitian ini. Definisi ini bersifat rinci, spesifik dan mencakup *item*

indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel, dengan ini dapat dijadikan acuan dalam pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

1.8.1. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan dalam setiap individu yang mendorong karyawan untuk dapat berusaha mencapai hasil pekerjaan terbaik. Dalam penelitian ini, indikator motivasi kerja difokuskan pada dimensi *Need for Achievement* dari teori McClelland, karena dimensi ini paling relevan untuk mengukur dorongan individu mencapai dan memenuhi kinerja karyawan.

1. Keinginan untuk mencapai hasil kerja terbaik

Dorongan dalam diri karyawan untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal dan melampaui standar yang ditetapkan

2. Semangat menghadapi tantangan kerja

Siapa antusias dan positif tiap individu karyawan dalam menghadapi kesulitan atau tugas yang menantang

3. Tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan

Kesadaran individu bahwa hasil kerja adalah tanggung jawab pribadinya dan bukan hanya tanggung jawab tim ataupun atasan.

4. Keinginan memperbaiki kinerja

Dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan, kualitas kerja dan produktivitas agar hasil selanjutnya lebih baik dari sebelumnya.

5. Usaha maksimal untuk mencapai target kerja

Kemauan untuk memberikan kemampuan, tenaga dan waktu secara optimal agar tujuan pekerjaan tercapai.

1.8.2. Insentif finansial

insentif finansial merupakan pemberian balas jasa uang diberikan oleh PT Pos Indonesia pada karyawan diluar gaji/upah yang berupa uang seperti komisi, kompensasi, bonus dan profit sharing yang ditanggihkan serta dapat berupa jaminan sosial sebagai upaya pencapaian kinerja yang tinggi. Adapun indikatornya dari insentif finansial adalah:

1. Uang

Item dari indikator uang yakni :

a) Jasa Produksi

- Besaran insentif jasa produksi
- Frekuensi insentif jasa produksi
- Keadilan atau system pembagian isentif jasa produksi

b) Bonus

- Besaran bonus
- Frekuensi bonus
- Keadilan atau system pembagian bonus

c) Benefit

- Besaran benefit
- Frekuensi benefit
- Keadilan atau system pembagian benefit

d) Kompensasi yang ditanggihkan

- Besaran insentif
- Keadilan atau system pembagian insentif

- Kelayakan insentif yang diberikan

2. Jaminan Sosial (jaminan non-finansial)

item dari indikator jaminan sosial yakni :

a) Tunjangan Kesehatan

- Kesesuaian tunjangan kesehatan
- Kelayakan tunjangan kesehatan

b) Tunjangan hari raya atau hari besar

- Besaran tunjangan hari raya atau hari besar
- Sistem (waktu) pembagian tunjangan yang tepat

1.8.3. Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini diadaptasi dari system penilaian kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia yang diukur melalui Nilai Kerja Individu (NKI). Indikator ini gabungan antara teori dan praktik organisasi yang menjadi objek penelitian, Indikator OKR dalam penelitian ini tidak dicantumkan secara spesifik didalam pasal kerja di PT.Pos Indonesia dengan demikian peneliti menetapkan indikator berdasarkan teori Doerr (2018) yaitu Key Result. Sedangkan nilai proses merujuk pada teori perilaku kerja dan konsep core values AKHLAK yang ditetapkan oleh Kementrian BUMN (2020). Berikut indikator kinerja karyawan berdasarkan OKR Score dan Nilai proses :

1. OKR Score (75%)

Menggambarkan tingkat pencapaian sasaran kerja individu berdasarkan *Objective and Key Result (OKR)* yang telah ditetapkan.

- Pencapaian target kerja (kuantitatif)

- Ketepatan waktu penyelesaian tugas
- Kualitas hasil kerja

2. Nilai Proses (25%)

Mengukur bagaimana proses kerja dilakukan oleh karyawan berdasarkan nilai-nilai inti perusahaan (core value AKHLAK), termasuk sikap, perilaku dan cara mencapai hasil kerja,

- Kepatuhan terhadap nilai AKHLAK
- Kerjasama dalam tim
- Inisiatif dan tanggung jawab

1.9. Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini berada di PT. Pos Indonesia Regional IV Jawa Tengah & DIY. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan tipe penelitian *explanatory*, tipe ini bertujuan untuk memberi penjelasan hubungan antar variabel motivasi kerja dan insentif finansial terhadap kinerja karyawan, dengan determinasi analisis statistik.

1.9.1. Populasi dan Sample

1.9.1.1. Populasi

Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud yakni seluruh pegawai tetap yang bekerja di kantor Pos Indonesia Regional IV Jateng & DIY, adapun informasi yang diterima dari bagian Sumber Daya Manusia (SDM) seluruh karyawan berjumlah 55 pegawai. Adapun lokasi kantor di Jl. Sisingamangaraja No. 46 Semarang.

1.9.1.2. Sample

Sample adalah jumlah populasi yang digunakan untuk riset suatu penelitian. Sample yang digunakan pada penelitian ini yakni sampling total/sensus yang mana pada pengambilan sample ini seluruh anggota populasi yang ada di objek penelitian menjadi sample penelitian yaitu berjumlah 55 karyawan.

1.9.2. Sumber Data

1.9.2.1. Data primer

Menurut (Sugiyono, 2023) data primer yaitu data yang didapat langsung dari lapangan. Pada penelitian ini data yang digunakan didapati dengan cara mengumpulkan informasi langsung dari responden penelitian. Data primer dari penelitian ini didapati dengan system secara langsung dan penyebaran kuesioner terhadap responden yang telah ditentukan oleh peneliti.

1.9.3. Teknik Pengumpulan Data

1.9.3.1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner (Angket) adalah pengumpulan data melewati pemberian berbagai pernyataan dan pertanyaan ke para karyawan yang telah ditentukan sebelumnya agar diisi dengan jawaban yang sesuai dengan preferensi masing-masing individu. Kuesioner bisa berupa pertanyaan/pernyataan terbuka atau tertutup, dapat dikirim melalui pos atau internet atau diberikan kepada responden secara langsung, peneliti memilih penyebaran angket secara langsung yang diberikan kepada responden di lokasi penelitian.

1.9.4. Teknik Pengolahan Data

1.9.4.1. Pengeditan

Tahap pengkoreksian atau membenarkan sesudah didapati data responden sehingga tahu jawaban atas pertanyaan yang terajukan telah terjawab semua dan terlengkapi atau belum.

1.9.4.2. Tabulasi

Peng-klasifikasian data terhadap jawaban secara tepat, yang dilanjut dengan menjumlahkan dan menghitung hingga berbentuk tabel sehinggaa bisa sama dan sinkron antara variabel-variabel

1.9.5. Skala Pengukuran

Skala Likert digunakan penelitian ini dengan rentang nilai satu (1) sampai dengan lima (5), yang mana setiap nilainya diinterpretasikan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Tabel 1. 6 Skala Likert

Pillihan Jawaban	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

1.9.6. Teknik Analisis Data

1.9.6.1. Uji Validitas

Uji ini dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya setiap pernyataan atau pertanyaan yang digunakan dalam penelitian dengan cara memandinkan antara nilai r hitung dengan r tael dengan kriteria sebagai berikut:

- Apakah $r_{hitung} > r_{tabel}$, jika benar maka instrumen penelitian dikatakan valid
- Apakah $r_{hitung} < r_{tabel}$, jika benar maka instrumen penelitian dikatakan invalid

1.9.6.2. Uji Reliabilitas

Digunakan nya uji reliabilitas untuk mengetahui apakah data yang dihasilkan dapat digunakan/diandalkan. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai Cronbach's alpha dengan taraf signifikansi yang digunakan dengan kriteria sebagai berikut:

- Apabila nilai Cronbach's alpha $> 0,60$ maka dikatakan reliabel
- Apabila nilai Cronbach's alpha $< 0,60$ maka dikatakan tidak reliabel

1.9.6.3. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi merupakan ukuran yang memperlihatkan seberapa kuat dan arah hubungan linier antara berbagai variabel yang terdaftar secara acak. Koefisien ini digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar keterkaitan antara variabel independen (motivasi kerja dan insentif finansial) dengan variabel dependen (kinerja karyawan). Pedoman untuk menginterpretasikan koefisien korelasi yakni :

Tabel 1. 7 Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiono, 2023

1.9.6.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinan merupakan cara agar mengetahui seberapa banyak kontribusi sumbangan yang diberikan oleh sejumlah variabel independen secara bersamaan kepada variabel dependen. Dalam penelitian ini yang dimaksud yakni seberapa besar pengaruh variabel independen yakni motivasi kerja dan insentif finansial terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan. Nilai R Square dikatakan baik apabila diatas 0,5 karena nilai R Square berkisar antara 0 sampai 1 dengan rumus sebagai berikut:

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien determinasi

$(r)^2$ = Determinasi

1.9.6.5. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana yakni Teknik statistic yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel (X) independent dan satu variabel (Y) dependen, dengan artian dalam penelitian ini variabel independent di uji secara terpisah yakni X1 (motivasi kerja) dengan Y (kinerja karyawan) lalu X2 (insentif finansial) dengan Y (kinerja karyawan). Persamaan regresi linear sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Subjek variabel dependen (yang dipengaruhi)

a = Konstanta (nilai Y saat X = 0)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan peningkatan / penurunan variabel dependen terhadap independen.

X = variabel independen (yang memengaruhi) yang memiliki nilai tertentu

1.9.6.6. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini merupakan pengembangan dari analisis regresi sederhana, Pada regresi berganda diperhitungkan variabel independen X yang jumlahnya lebih dari satu. Teknik analisis ini sangat tepat untuk meneliti pengaruh dari beberapa variabel X independen terhadap variabel Y dependen. Persamaan regresi berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen (prestasi kerja)

a = Nilai konstanta

X_1 = Motivasi kerja

X_2 = Insentif finansial

b_1 = Koefisien regresi X_1 terhadap Y

b_2 = Koefisien regresi X_2 terhadap Y

1.9.6.7. Uji T (Parsial)

Uji T digunakan untuk menentukan seberapa besar dampak variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, digunakan untuk menguji apakah ada keterkaitan yang signifikan antara variabel X dan Y . Uji T memiliki kriteria pengujian yakni:

- Uji hipotesis secara parsial menggunakan uji pihak kiri H_0 diterima apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau nilai $sig > 0,05$ H_0 ditolak bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai $sig < 0,05$
- Uji hipotesis secara parsial menggunakan uji pihak kanan H_0 diterima bila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau nilai $sig > 0,05$

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan:

t = Nilai t hitung

r = Koefisien korelasi sebagai nilai perbandingan

n = Jumlah ukuran data

Jika hipotesis nol H_0 diterima, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak memiliki signifikansi, namun apabila H_0 ditolak maka pengaruh tersebut dianggap signifikan.

1.9.6.8. Uji F

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Uji F ini bisa dilakukan dengan melakukan perbandingan f hitung dengan f tabel. Jika pada tabel anova $X \leq 0,05$ maka H_0 ditolak (berpengaruh) dan apabila pada tabel anova $X > 0,05$ maka H_0 diterima (tidak berpengaruh).