BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini peneliti menguraikan data dan hasil penelitian mengenai permasalahan yang telah dirumuskan di Bab I, yaitu Strategi Pemberian Reward Oleh PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan dan penelitian ini merupakan suatu studi deskriptif dengan judul strategi pemberian reward oleh pimpinan PT. Lentera buana jaya bandung dalam memotivasi kerja karyawan. Dari penelitian dapat diketahui bahwa strategi pemberian reward yang dilakukan pimpinan PT. Lentera buana jaya sudah cukup efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

Masalah persaingan antar setiap perusahaan dan semakin banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa *Freight Forwarder* telah semakin ketat, oleh sebab itu dalam mengelola organisasi yang ada di perusahaan pimpinan dituntut untuk melakukan perubahan. Perubahan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan akan terjadi dengan baik bila lingkungan yang ada mendukung sepenuhnya baik dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Dalam menghadapi perubahan tentunya sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memberi andil untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Kemampuan dari para karyawan bisa jadi merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi akan menjadi masalah jika karyawan tesebut sebenarnya memiliki kemampuan yang baik tetapi motivasi untuk menggunakan kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi rendah. Seseorang akan

termotivasi dengan kuat apabila kepentingan individu mereka terpenuhi. Kepentingan–kepentingan individu itu akan terpenuhi salah satunya oleh penghargaan yang mereka terima, sebagai imbalan dari kerja mereka. Peneliti memfokuskan penelitian ini dalam Strategi Pemberian Reward Oleh Pimpinan sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi yang dikaitkan dengan beberapa indikator strategi, sehingga dapat terlihat bagaimana strategi pimpinan dalam memotivasi kerja karyawan.

4.1 Deskripsi Analisis Identitas Informan

Analisis Informan dalam penelitian ini tidak merasa keberatan untuk disebutkan namanya, adapun informan penelitian ini sebagai berikut:

1. **Agung Riyanto (Kepala Cabang PT. Lentera Buana Jaya Bandung)**

   Pria yang berumur 34 tahun ini adalah seorang Kepala Cabang PT. Lentera Buana Jaya Bandung. Informan satu ini bertempat tinggal di Perum Alamanda asri No 24 Bandung.

   Peneliti mempunyai kesan terhadap informan ini, ketika pada pertama kali melakukan wawancara peneliti merasa segan karena informan yang satu ini mempunyai jabatan yang penting di PT. Lentera Buana Jaya akan tetapi pada saat peneliti memulai proses wawancara ternyata bapak ini bersedia untuk meluangkan waktunya dengan peneliti, bapak Agung Riyanto ini ternyata ramah dan terbuka, pribadi pemimpin yang peneliti ambil dari pak Agung Riyanto ini adalah beliau sangat terbuka dan keakraban dengan para staff sangat di utamakan oleh pak Agung Riyanto, sifat yang terbuka beliau sangat membatu penelitian ini dalam memperoleh data, beliau tidak segan-

segan memberikan informasi sangat mendetail tentang Strategi pemberian reward oleh pimpinan. Penulis merasa sangat bersemangat dan antusias menanyakan pertanyaan penelitian pada saat wawancara dilakukan.

2. Esty Mardiastuty Amd (Acounting Manager)

Ibu kelahiran 17 februari 1970 adalah accounting di PT. Lentera Buana Jaya Bandung. Informan ini bertempat tinggal Blok S2 No 8 Margahayu Bandung, dengan pendidikan terakhir D3. Dalam memperoleh data dari informan ini peneliti datang ke PT. Lentera Buana Jaya Bandung. Pada tanggal 8 Juni 2011 untuk melakukan wawancara mendalam dengan beliau, beliau memiliki sosok yang ramah, dan murah senyum. Sehingga peneliti dengan mudah mendapatkan informasi yang peneliti inginkan.

3. Aiva Nandang Nugroho, SE (Marketing Import)

Informan yang satu ini berumur 32 tahun yang menjabat sebagai Marketing Import yang beralamatkan di Komplek GBI Blok I 6 No 7 Bandung, Pria ini dengan pendidikan terakhir sarjana ekonomi ini sangat ramah dengan gaya mudanya beliau bisa menyesuaikan dengan peneliti sebagai informan penelitian ini, karena beliau mengetahui hal-hal yang ada hubungan dalam penelitian ini.

Informan yang satu ini sangat membantu peneliti dalam pengumpulan data beliau dan tidak segan-segan memberikan data penelitian kepada peneliti di perlukan dalam penelitian ini, dalam proses wawancara yang dilakukan mas Bapak Aiva ini beliau sangat antusias menjawab pertanyaan

penulis dengan ramah menjawab pertanyaan yang peneliti ajukan kepada beliau.

4. Wiwik SBR, ST (Marketing Export)

Wanita dengan nama panjang Wiwik Sulistiawati Budi Rahaju ini, kelahiran 2 juli 1974 ini adalah Marketing Export di PT. Lentera Buana Jaya Bandung, Informan yang satu ini bertempat tinggal di Jl. Ciganitri Tengah No 39 Bandung dengan pendidikan terakhir S1.

Dalam melakukan wawancara mendalam dengan Informan ini, Ibu ini sangat antusias menerima kedatangan peneliti, sosok yang ramah serta rendah hati, dalam kesibukannya mempersilahkan langsung kepenulis agar jangan segan-segan apa yang mau ditanyakan, lalu penulis mengajukan pertanyaan penelitian beliau pun tidak segan-segan menjawab dengan baik. Beliau membicarakan tentang Strategi pemberian reward oleh pimpinan sangat berperan penting dalam memotivasi kerja karyawan ujar beliau.

4.2 Deskripsi Analisis Hasil Penelitian

PT. Lentera Buana Jaya Bandung merupakan satu dari sekian banyak Perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan Export dan Import. Karena ketatnya persaingan penyedia jasa pelayanan Export Import, maka dari itu pimpinan diharapkan dapat memberikan kontribusi kreatif dengan memberikan suatu motivasi kepada karyawan agar karyawan tersebut dapat bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi pemberian reward merupakan suatu pernyataan yang menjelaskan apa yang diinginkan perusahaan dalam jangka panjang untuk mengembangkan

dan menerapkan kebijakan pemberian *reward* yang mendukung pencapaian tujuan bisnis dan memenuhi kebutuhan. Hal ini didasarkan pada pemahaman akan kebutuhan organisasi dan karyawan dan bagaimana mereka dapat dipuaskan dengan baik. Hal ini juga berkaitan dengan pengembangan nilai-nilai organisasi terhadap bagaimana memberikan penghargaan terhadap para karyawan dan memastikan bahwa nilai-nilai tersebut diterapkan pada Strategi pemberian penghargaan disokong oleh filosofi pemberian *reward* yang mengungkapkan kepercayaan organisasi yang menjadi dasar penilaian dan penghargaan terhadap karyawan

Selain itu hasil penelitian ini didapatkan dengan melakukan wawancara mendalam dengan informan sebagai narasumber, Marketing Import Aiva Nandang Nugroho, SE dan Wiwik SBR selaku Marketing Export di PT. Lentera Buana Jaya Bandung serta peneliti juga melakukan observasi partisipatif dilapangan dengan mewawancarai Agung Riyanto selaku Kepala Cabang PT. Lentera Buana Jaya Bandung dan Ibu Esty Mardiastuty selaku Accounting Manager sebagai informan tambahan dan sebagai pengguat hasil dari analisis.

Penelitian ini tidak pernah menilai benar atau salah jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Peneliti memberikan kebebasan kepada informan untuk memberikan pemahamannya atas pertanyaan peneliti. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa berdasarkan isi pembicaraan inilah akan dapat ditangkap makna yang dipahami oleh para informan. Asumsi ini didasari pemikiran bahwa makna yang diberikan seorang individu atas suatu realitas, termasuk satu konsep atau

kata, akan tergambarkan dari bagaimana mereka mengapresiasikan makna tersebut dalam hidup sehari-hari.

Proses wawancara dengan semua informan, meminta kepada informan untuk memilih ruangan untuk wawancara yang terpisah dari calon informan lain. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa jika calon informan lain telah mendengar jawaban rekannya atas pertanyaan yang peneliti ajukan, kemungkinan besar jawaban yang akan ia berikan akan sama dengan jawaban rekannya yang telah ia dengar sebelumnya.

Jarak yang terpisah ini juga memungkinkan bagi mereka untuk memberikan jawaban yang lebih bebas dan terbuka, karena jika rekannya dapat mendengar jawabannya, tidak tertutup kemungkinan informan akan merasa sungkan menjawab apabila ia tidak yakin dengan jawabannya sendiri. Semua wawancara yang dilakukan peneliti dengan menulis jawaban pada pedoman wawancara dan merekam hasil wawancara tapi sebelumnya peneliti minta persetujuan terlebih dahulu dari para informan.

Tahap pertama yang peneliti lakukan sebelum mewawancarai para informan adalah meminta informan untuk menulis data informasi atau identitas diri, mengenai pekerjaan. Dalam hal ini peneliti menetapkan jumlah yang menjadi informan dalam penelitian ini sebanyak 4 orang, yang terdiri dari 2orang informan kunci dan 2 orang informan sebagai informan tambahan penelitian ini.

Peneliti mencoba menganalisa berdasarkan data-data yang didapat melalui wawancara mendalam dengan 4 orang informan. Untuk mengetahui Bagaimana Strategi Pemberian Reward Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung

Dalam Memotivasi Kerja Karyawan dapat dilihat pada hasil analisa penelitian di bawah ini :

4.2.1 Tujuan Pemberian Reward PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi partisipasif yang dilakukan dengan informan, hasilnya bahwa Tujuan Pemberian Reward adalah suatu landasan dalam mencapai target perusahaan karena dalam penentuan tujuan sangat berperan penting dalam suatu strategi pemberian reward dalam memotivasi kerja karyawan. Sehingga dalam rencana pemberian reward yang dilakukan menjadi efektif. Hal ini diperkuat setelah melakukan wawancara mendalam dengan Agung Riyanto sebagai kepala cabang PT. Lentera buana jaya bandung yang memberikan informasi kepada peneliti dari proses dialog yang dilakukan di Kantor PT. Lentera buana jaya bandung:

Bagaimana **Tujuan** Pemberian Reward Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan?

> "Tujuan Pemberian reward itu adalah untuk meningkatkan gairah kerja karyawan di perusahaan, dan juga untuk mengapresiasi hasil kerja yang telah dicapai karyawan. Hal ini diharapkan dapat memacu hasil yang lebih optimal dan meningkatkan hasil yang positif dalam pencapaian hasil kerja. Hasil yang positif dalam pencapaian kerja yang dimaksud ialah berupa karyawan tersebut mendapatkan pelanggan sebanyak mungkin bagi perusahaan. Sehingga target yang diinginkan perusahaan akan tercapai. "

Kemudian wawancara mendalam dilanjutkan untuk mendapatkan informasi yang lebih tajam dengan Aiva Nandang Nugroho sebagai Marketing Import PT. Lentera buana jaya bandung, beliau menyatakan:

> “Tujuan pemberian reward merupakan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan yang didapat dari luar gaji. yang telah ditetapkan dan untuk mencapai target perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan”

Peneliti mendapatkannya informasi setelah melakukan wawancara mendalam untuk lebih menajamkan informasi yang di dapat dengan Ibu Wiwik SBR sebagai Marketing Import PT. Lentera buana jaya bandung:

> “ Dilihat dari tujuan pemberian reward itu sendiri, dengan memberi target yang harus dicapai kepada karyawan maka pencapaian untuk memotivasi kerja karyawan akan tercapai tanpa harus diperintah dan memberi arah kenyamanan kepada karyawan untuk bekerja lebih giat.”

Untuk memperkuat informasi penelitian selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan Ibu Esty Mardiastuty Amd selaku Accounting di PT. Lentera Buana Jaya Bandung, beliau menyatakan:

> “Tujuan pemberian reward itu adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar karyawan tersebut lebih loyal kepada perusahaan dan tujuan perusahaan untuk mencapai target yang di inginkan akan tercapai dengan maksimal.”

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan informan Pak Aiva Nandang Nugroho dengan melanjutkan pertanyaan untuk mengungkap lebih jelas tentang, bagaimana arah yang akan dicapai Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan? Kemudian informan menyatakan bahwa:

> “Dalam hal ini perusahaan berusaha menetapkan tujuan atau arah yang ingin dicapainya. Terutama dalam arahnya memotivasi kerja karyawan. Karena dengan begitu akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.Nantinya arah yang dicapai ini berupa pemenuhan target dari pemimpin perusahaan.”

Selanjutnya wawancara dilanjutkan dengan pertanyaan sebagai berikut: Pencapaian yang seperti apa yang diharapkan oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung dalam Memotivasi Kerja Karyawan? informan menyatakan bahwa:

> "Pencapaian yang diharapakan oleh pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung adalah memaksimalkan keuntungan bersih bagi perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan tersebut berupa motivasi karyawan untuk mencari pelanggan sebanyak-banyaknya.

Wawancara dilanjutkan dengan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana cara mencapai reward yang diberikan Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan?

> "Peningkatan market disertai keuntungan bersih perusahaan yang lebih besar dengan menyeleksi costumer dengan pembayaran yang bagus. Reward dapat dicapai seteah karyawan mencapai target dari perusahaan."

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan informan Ibu Wiwik Sulistiawaty dengan melanjutkan pertanyaan untuk mengungkap lebih jelas tentang, bagaimana arah yang akan dicapai Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan? Informan menyatakan bahwa:

> "Setiap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan selalu berpihak kepada karyawan. Sehingga arah yang akan untuk memberi kenyamanan pada karyawan. Sehingga membuat karyawan bekerja dengan lebih bersemangat dan loyal terhadap perusahaan.

Selanjutnya wawancara dilanjutkan dengan pertanyaan sebagai berikut: Pencapaian yang seperti apa yang diharapkan oleh Pimpinan PT.

Lentera Buana Jaya Bandung dalam Memotivasi Kerja Karyawan? informan menyatakan bahwa:

> "Pencapaian yang diharapkan pimpinan perusahaan adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan tanpa harus diperintah. Hal ini berpengaruh besar nantinya untuk mengetahui seberapa besar loyalitas karyawan terhadap perusahaan."

Wawancara dilanjutkan dengan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana cara mencapai reward yang diberikan Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan?

> "Dengan mencari pelanggan sebanyak mungkin dan disertai keuntungan bersih yang besar yang didapat dari pelanggan yang memakai jasa di PT. Lentera buana jaya bandung sehingga target yang ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai."

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan informan Bapak Agung Riyanto dengan melanjutkan pertanyaan untuk mengungkap lebih jelas tentang, bagaimana arah yang akan dicapai Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan? Kemudian informan menyatakan bahwa:

> "Arah yang akan dicapai Oleh Pimpinan adalah arah untuk dapat meningkatkan gairah kerja atau kinerja karyawan di perusahaan. Dengan begitu memberikan kenaikan keuntungan bagi perusahaan."

Selanjutnya wawancara dilanjutkan dengan pertanyaan sebagai berikut: Pencapaian yang seperti apa yang diharapkan oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung dalam Memotivasi Kerja Karyawan? informan menyatakan bahwa:

> "Gairah atau kinerja yang lebih baik dari para karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Sehingga nantinya dapat meningkatkan kompetisi yang positif dalam pencapaian hasil kerja."

Wawancara dilanjutkan dengan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana cara mencapai reward yang diberikan Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan?

> "Karyawan diharapkan dapat mencari pelanggan yang lebih banyak lagi bagi perusahaan. Dimana setiap keuntungan dari pelanggan tersebut akan diberikan sebagai reward dengan memenuhi target yang diberikan perusahaan."

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan informan Ibu Esty Mardiastuty Amd dengan melanjutkan pertanyaan untuk mengungkap lebih jelas tentang, bagaimana arah yang akan dicapai Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan? Kemudian informan menyatakan bahwa:

> "Dapat meningkatkan pendapatan perusahaan PT. Lentera Buana Jaya. Hal ini dapat berpengaruh positif, karena dengan adanya reward karyawan dapat giat dalam mencari pelanggan sebanyak-banyaknya."

Selanjutnya wawancara dilanjutkan dengan pertanyaan sebagai berikut: Pencapaian yang seperti apa yang diharapkan oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung dalam Memotivasi Kerja Karyawan?

> "Perusahaan yang bersifat profit selalu mengharapkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menjadi kompetitor yang diperhitungkan bagi perusahaan lainnya. Persaingan ini diharap dapat menjadi tambahan motivasi karyawan PT. Lentera Buana Jaya Bandung."

Wawancara dilanjutkan dengan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana cara mencapai reward yang diberikan Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan?

> "Dengan adanya target yang diberikan kepada karyawan, maka apabila target tersebut telah melewati apa yang ditargetkan oleh

perusahaan, maka perusahaan akan memberikan reward berupa uang yang diberikan pada tiap bulannya."

4.2.2 Rencana Pemberian Reward PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan

Peneliti mendapatkan informasi mengenai rencana pemberian Reward oleh pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung dalam memotivasi kerja karyawannya dengan melakukan wawancara secara mendalam terhadap informan. Berikut hasil wawancara dengan informan tersebut. Hasil wawancara peneliti dengan Aiva Nandang Nugroho selaku marketing import. Informan menyatakan:

> "Rencana pemberian Reward diberikan dengan beberapa ketentuan. Ketentuan tersebut telah ditetapkan oleh perusahaan. Yaitu setiap pendapatan yang didapatkan karyawan akan diberikan kompensasi 15 % sebagai keuntungan terhadap karyawan tersebut. Serta mendapatkan market yang sebanyak-banyaknya untuk memperkenalkan PT Lentera Buana Jaya di mata publik. Dengan semakin dikenalnya PT Lentera Buana Jaya akan memberikan keuntungan bersih yang signifikan bagi perusahaan".

Untuk memperkuat informasi yang didapatkan , peneliti melakukan wawancara dengan informan lain, yaitu : Ibu Wiwik Suliastiawaty selaku marketing eksport. Berikut hasil wawancara, beliau menyatakan:

> "Rencana pemberian reward akan diberikan kepada karyawan yang mempunyai kinerja bagus dan sesuai harapan perusahaan dengan jangka waktu per satu bulan, berupa target yang diberikan perusahaan juga disesuaikan dengan kemampuan karyawan dan kondisi pangsa pasar. Dengan begini akan membuat etos kerja karyawan makin efektif."

Selanjutnya untuk memperkuat data penelitian, penelitian juga melakukan wawancara mendalam dengan bapak Agung Riyanto, selaku Branch Manager. Beliau mengatakan :

> "Dengan adanya pemberian reward berupa uang diharapkan berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan tersebut, sehingga reward tersebut dapat dijadikan sebagai motivasi untuk mendapatkan yang diinginkan karyawan dan pimpinan memberikan reward tersebut secara langsung kepada karyawan yang mendapatkan reward, agar karyawan tersebut merasa dihargai di perusahaan."

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan informan Ibu Esty Mardiastuty Amd dengan melanjutkan pertanyaan untuk mengungkap lebih jelas tentang, Rencana pemberian reward dan informan menyatakan:

> "Rencana pemberian reward dilakukan pimpinan dengan memberikan target yang telah ditetapkan agar karyawan termotivasi untuk mencapai target yang diinginkan perusahaan dan target yang dicapai dihargai dengan reward yang diberikan langsung oleh pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung."

4.2.3 Kebijakan Pemberian Reward PT. Lentera Buana Jaya Bandung dalam memotivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dilakukan dengan bapak Aiva Nandang Nugroho, marketing import. Beliau mengatakan :

> "Kebijakan dari perusahaan selalu disampaikan secara terbuka dan transparan. Dengan begitu, karyawan merasa adil dan terbuka. Diharapkan nantinya kebijakan ini menjadikan karyawan saling berkompetisi dan dapat saling memotivasi dan menambah kekompakan kerja karyawan. Dengan begitu motivasi kerja semakin meningkat.

Berikutnya untuk memperjelas informasi penelitian, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan Ibu Wiwik Suliastiawaty. Beliau mengatakan :

> "Reward akan diberikan kepada karyawan yang berhasil mencapai keuntungan bersih yang diharapkan perusahaan. Dan tentu saja ini berlaku bagi semua karyawan. Saat target tidak tercapai, reward tersebut tidak akan diberikan. Sehingga untuk kedepannya bisa lebih memacu kinerja karyawan. Setiap target yang diberikan pun selalu realistis. Yaitu selalu disesuaikan dengan kemampuan karyawan."

Lalu peneliti melakukan wawancara dengan bapak Agung Riyanto selaku Branch Manager untuk memperkuat hasil penelitian. Berikut hasil wawancara mendalam dengan beliau:

> "Kenaikan komisi 15 % yang terhitung cukup besar sebagai reward yang diberikan, membuat para karyawan terpacu untuk mencari konsumen sebanyak-banyaknya. Hal tersebut akan meningkatkan keuntungan bersih bagi perusahaan. Tetapi reward tersebut hanya diberikan kepada karyawan yang memenuhi target minimal yang ditetapkan. Penentuan target minimum disini berguna untuk menjaga eksistensi perusahaan dan menghasilkan profit yang banyak. Kebijakan dari perusahaan juga selalu menekankan pencapaian target minimum."

Lalu Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan informan Ibu Esty Mardiastuty Amd untuk memperjelas kebijakan oleh pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung. Beliau mengatakan :

> "Reward akan diberikan pimpinan apabila karyawan tersebut mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan target yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut".

4.2.4 Strategi Pemberian Reward PT. Lentera Buana Jaya Bandung dalam Memotivasi Kerja Karyawan

Hasil dari wawancara mendalam yang dilakukan dengan bapak Aiva Nandang Nugroho selaku Marketing Import beliau menyatakan:

> "Strategi yang dilakukan berupa pemberian fee 15 % jika karyawan tersebut memenuhi target melalui Kebijakan yang telah ditetapkan dari pihak perusahaan dan telah disetujui oleh karyawan maka tujuan strategi ini diharapkan dapat menambah motivasi kerja serta etos kerja karyawan yang nantinya dapat menghasilkan profit bagi perusahaan dengan Faktor-faktor yang menjadi haluan oleh pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung berupa, mendapatkan pelanggan sebanyak- banyaknya dan mendapatkan profit sebesar-besarnya."

Untuk mempertajam informasi, peneliti melakukan wawancara dengan informan lainnya, ibu Wiwik Suliastiawaty selaku marketing eksport. Informan menyatakan :

> "Reward tersebut diberikan kepada karyawan yang telah menyelesaikan tugasnya bukan yang belum selesai sehingga pemberian reward tidak merusak konsentrasi karyawan. Sehingga dalam Pemberian reward ini dapat berdampak baik bagi karyawan. Dengan begitu, Karyawan dapat merasa diperhatikan oleh perusahaan dan nyaman dalam bekerja. Sehingga dapat memacu efektifitas kerja karyawan tersebut dan mendapatkan keuntungan perusahaan semaksimal mungkin."

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan bapak Agung Riyanto selaku Branch Manager. Beliau mengatakan :

> "Untuk strategi reward perusahaan telah menyuport sepenuhnya dengan pemberian fasilitas kepada karyawan, oleh karena itu karyawan diharapkan lebih giat dalam bekerja, yakni dengan mendapat konsumen sebanyak-banyaknya. Tujuannya jelas sebagai peningkat etos kerja karyawan tersebut dan membentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Lalu Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan informan Ibu Esty Mardiastuty Amd untuk Strategi Pemberian Reward Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan? Informan menyatakan :

> Strategi pemberian reward yang dilakukan oleh pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung adalah dengan memberi kompensasi berupa uang kepada karyawan agar karyawan bisa lebih bekerja dengan baik dan dengan pemberian reward tersebut karyawan bisa lebih loyal di perusahaan.

4.3 Pembahasan Hasil Analisis

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi partisipasif yang dilakukan dengan informan. Dalam lingkup luas, tujuan sistem reward organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut dan uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti "reward dapat menjembatani antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (2001:83)".

Dalam hal ini maka peneliti melihat dengan data yang didapat dari penelitian yang dilakukan di PT Lentera Buana Jaya Bandung, melakukan pembelajaran tentang tujuan pemberian reward yang akan dilakukan oleh pimpinan. Dengan melihat tujuan dari pimpinan dalam memotivasi kerja karyawan maka Aiva selaku marketing Import PT Lentera Buana Jaya Bandung menyatakan bahwa :

> "Dengan memberi reward kepada karyawan yang berupa kompensasi 15% dari pendapatan bersih perusahaan apabila karyawan tersebut mendapatkan

> pelanggan baru, maka kinerja karyawan akan meningkat dan termotivasi untuk terus menerus dalam mencari pelanggan yang baru, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan maksimal".

Dalam penentuan tujuan yang dilakukan pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung tujuan utamanya adalah agar karyawan merasa dihargai di perusahaan atas kerja keras mereka, sehingga dalam penentuan memotivasi karyawan dapat dilihat dari potensi masalah ketatnya persaingan di bidang pelayanan jasa export import, dengan mengidentifikasi masalah dan dengan penyebab potensinya sehingga akan terjadi perumusan masalah dengan menetapkan pemberian reward sebagai acuan untuk meningkatkan motivasi karyawan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Karyawan adalah sumber daya yang sangat penting dan sangat menentukan suksesnya perusahaan. Karyawan juga selalu disebut sebagai *human capital*, yang artinya karyawan adalah modal terpenting untuk menghasilkan nilai perusahaan. Oleh karena itu agar dalam penentuan tujuan perusahaan itu dan dapat mensejahterakan karyawan yang ada di PT. Lentera Buana Jaya Bandung untuk bekerja lebih tinggi dan termotivasi, maka *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi karyawan, metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Untuk itu, *reward* bertujuan agar karyawan dapat menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi kerja yang telah dicapai dalam mendapatkan pelanggan sebanyak untuk mencari keuntungan 15% dari

keuntungan bersih yang didapat dari setiap pengiriman pelanggan yang memakai jasa di PT. Lentera Buana Jaya Bandung.

Karyawan merupakan aset perusahaan yang selalu dimonitor kebutuhan dan keinginannya sehingga diharapkan mampu menghasilkan prestasi kerja yang baik dan akhirnya dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Hal ini penting karena berkembang atau tidaknya perusahaan tergantung pada kemampuan dan kerjasama antara pemimpin dan karyawannya. Kompensasi merupakan aspek penting dalam menentukan kinerja karyawan dalam perusahaan. Faktor penting yang mendorong karyawan loyal pada perusahaan adalah kompensasi maupun pengupahan.

Reward dalam bentuk kompensasi uang menaruh peran penting terhadap loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Jika kompensasi yang diperoleh cukup kompetitif belum lagi ditambah dengan reward yang diberikan maka karyawan pun dapat loyal kepada perusahaan. *Reward* adalah bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan itu menunjukkan penghargaan perusahaan kepada karyawan.

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin kesejahteraan karyawan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil kerja karyawan yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan dan pemberian kompensasi tersebut menunjukkan penghargaan terhadap perilaku karyawan yang diinginkan.

Dan menurut hasil wawancara yang mendalam dengan Agung Riyanto, beliau menyatakan :

> “Reward dalam perusahaan akan menambah semangat untuk terus bekerja keras, bukankah dengan semangat sesuatu yang mustahil bisa menjadi mungkin”.

Untuk itu dengan adanya penentuan tujuan yang tepat maka pemberian reward akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan perusahaan. Tujuan pemberian reward merupakan apresiasi hasil kerja yang telah dicapai karyawan, hal ini dapat memacu hasil yang lebih optimal dalam meningkatkan pencapaian hasil kerja yang positif, sehingga target yang diinginkan oleh perusahaan akan tercapai. Dan pemberian reward tersebut dilakukan agar memotivasi karyawan tersebut untuk bekerja tanpa harus diperintah tetapi dengan memberi kenyamanan untuk mereka bekerja dengan baik.

Pada tahap rencana, salah satu cara rencana pimpinan perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan membuat rencana pemberian reward di perusahaan dan rencana tersebut dapat dilakukan dengan pemberian reward melalui pemberian kompensasi uang. Pemberian kompensasi uang yang baik merupakan faktor penarik untuk memotivasi kerja karyawan.

Oleh karena itu sangat diperlukan rencana pemberian reward yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan secara berkala terhadap kompensasi uang dan kebijakan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan mengingat bahwa karyawan adalah partner bagi kemajuan perusahaan.

Kompensasi uang menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan kompensasi sistem hasil. Pemberian kompensasi uang dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit atau banyaknya hasil kompensasi uang yang

didapat oleh karyawan tersebut tergantung pada hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu.

Rencana pemberian reward melalui kompensasi uang dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencari pelanggan baru dan mendorong pelanggan tersebut untuk memakai jasa pengiriman barang di PT. Lentera Buana Jaya Bandung.

Dalam menentukan rencana pemberian reward yang dilakukan oleh pimpinan adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan agar karyawan bisa bekerja dengan baik dan bisa bekerja sesuai dengan yang diharapkan atau distandarkan oleh perusahaan dan dapat bersaing dengan karyawan perusahaan lain khususnya dalam mencari pelanggan baru.

Rencana pemberian reward yang diberikan oleh pimpinan PT Lentera Buana Jaya Bandung dengan memberikan kompensasi uang bagi karyawan jika karyawan tersebut mendapatkan pelanggan baru yang memakai jasa di PT Lentera Buana Jaya Bandung, dan karyawan tersebut mendapatkan 15% dari keuntungan bersih perusahaan.

Misal, Seorang pelanggan mengirimkan barang ke luar negri dengan biaya pengiriman Rp 40.000.000. Setelah dihitung semua biaya pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan, seperti pengurusan dokumen, biaya bensin, asuransi dan biaya lainnya sebesar Rp 30.000.000. Berarti keuntungan bersih perusahaan sebesar Rp. 10.000.000. maka karyawan tersebut mendapatkan 15% dari Rp 10.000.000 dan karyawan tersebut mendapatkan kompensasi uang sebesar Rp 1.500.000 rupiah dari satu pelanggan.

Dengan memberikan rencana pemberian reward dalam bentuk kompensasi uang sebesar 15 % kepada karyawan yang didapat karyawan dari setiap karyawan mendapatkan pelanggan baru oleh pimpinan perusahaan, maka kinerja karyawan akan baik dan hasil yang didapat oleh pimpinan untuk mencapai hasil yang diinginkan akan tercapai dengan maksimal.

Pemberian reward tersebut diberikan pimpinan perusahaan secara langsung kepada karyawan yang mendapatkan kompensasi uang tersebut. Rencana pemberian reward secara langsung oleh pimpinan dilakukan untuk mengetahui kinerja karyawan dalam tiap bulannya dan agar karyawan merasa dihargai oleh perusahaan dan hidup sejahtera. Dengan rencana pemberian reward tersebut maka tujuan perusahaan akan tercapai baik.

Selanjutnya, pada tahap kebijakan reward dalam memotivasi karyawan di PT. Lentera Buana Jaya Bandung, mengandung kebijakan apa yang akan diterima oleh karyawan, apabila karyawan tersebut tidak mencukupi target yang akan diberikan oleh pimpinan.

Kebijakan kompensasi uang yang diberikan oleh pimpinan perlu dipertimbangkan diawal ketika manajemen bermaksud mendorong tumbuhnya kinerja karyawan agar dicapai aspek keadilan bagi kedua pihak. Sementara itu, kapan dan bagaimana kebijakan kompensasi akan digunakan, apakah sebagai *reward* juga merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan PT Lentera Buana Jaya Bandung.

Kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan PT Lentera Buana Jaya Bandung adalah kompensasi uang yang diberikan apabila karyawan mencukupi target yang

telah ditetapkan oleh pimpinan PT Lentera Buana Jaya Bandung yaitu karyawan harus mendapatkan minimal keuntungan bersih Rp 5.000.000 tiap bulannya. Apabila target yang telah ditetapkan tidak tercapai oleh karyawan, maka kompensasi yang didapat oleh karyawan tersebut dianggap hangus. Karyawan tersebut harus mencari pelanggan baru lagi pada bulan berikutnya dengan dimulai dari Rp 0 lagi.

Kebijakan tersebut dilakukan oleh pimpinan guna memotivasi karyawan tersebut untuk bekerja dengan semangat untuk mencapai hasil yang maksimal bagi perusahaan. Apabila kebijakan kompensasi uang yang telah ditetapkan Rp 5.000.000 tidak tercapai oleh karyawan, maka pimpinan memberikan kebijakan kepada karyawan dengan memberikan kompensasi uang 10% keuntungan bersih apabila karyawan tersebut tidak pernah mendapatkan reward selama 3 bulan dari target yang telah ditetapkan perusahaan. Reward tersebut diberikan kepada karyawan per 3 bulan dari target yang tidak tercapai oleh karyawan.

Aiva Nandang Nugroho, menyatakan:

> "Kebijakan pemberian *reward* 10% apabila target yang telah ditetapkan tidak tercapai, hal itu dilakuan agar karyawan tidak merasa dirugikan oleh perusahaan, dan karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat untuk mendapatkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tujuan perusahaan akan tercapai dengan maksimal."

Dengan demikian dengan suatu kebijakan yang telah diberikan oleh pimpinan kepada karyawan, maka kebijakan reward akan dapat menjadi pendorong usaha bagi karyawan untuk mencapai prestasi yang terbaik sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sehingga memotivasi karyawan di perusahaan akan berjalan dengan baik.

Dan Selanjutnya pada tahap Strategi Pemberian Reward Oleh Pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung Dalam Memotivasi Kerja Karyawan dilihat dari perumusan strategi Tujuan, Rencana dan Kebijakan yang disediakan dengan kondisi pemberian reward tersebut. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek yang menentukan keefektifan suatu perusahaan. Irnplikasinya, perusahaan perlu senantiasa memberikan arah dan tujuan yang ingin dicapai karyawan. Selain itu perusahaan memberikan dorongan motivasi bagi karyawan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Maka menurut Duncan Brown (2001:96):

> "Strategi pemberian penghargaan merupakan suatu pemikiran yang dapat diterapkan untuk berbagai permasalahan penghargaan yang muncul di organisasi, untuk melihat bagaimana anda dapat menciptakan nilai dari hal itu".

Setiap organisasi menggunakan berbagai imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tuiuan pribadi mereka dan tujuan organisasi. maka dapat dipahami bahwa sasaran utama dari pemberian reward adalah mempertahankan karyawan agar tetap bekerja, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Cara dan waktu mendistribusikan reward tersebut bergantung pada masing-masing sistem yang digunakan pimpinan. Umumnya reward yang diberikan kepada karyawan berupa Upah. Di samping juga membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Oleh karena, reward ini dianggap penting oleh para karyawan, maka reward tersebut mempunyai dampak yang penting atas perilaku dan prestasi.

Oleh sebab itu Strategi pemberian reward yang dilakukan oleh pimpinan PT lentera Buana Jaya Bandung harus dapat memacu motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara mendalam dengan Agung Riyanto selaku kepala cabang di PT. Lentera Buana Jaya Bandung, ia menyatakan “Tujuan strategi pemberian reward tersebut bertujuan untuk mengapresiasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Strategi pemberian *reward* mengikat karyawan untuk melakukan pencapaian kebijakan pemberian *reward* secara total. Pemberian reward melalui kompensasi uang terhadap karyawan penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya perusahaan yang bersangkutan untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Kompensasi uang harus diadministrasikan dengan tepat, agar perusahaan mencapai target yang diinginkannya. Kompensasi merupakan alat pengikat karyawan di perusahaan terhadap karyawannya dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian, kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda perusahaan.

Tujuan utama adalah untuk mencapai keseimbangan yang sesuai antara penghargaan karyawan dan memotivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Uang akan meningkatkan komitmen dan menyediakan lebih banyak kesempatan untuk kontribusi karyawan.

Berikut gambar pemberian *reward* yang dilakukan oleh pimpinan PT. Lentera Buana Jaya Bandung di depan karyawan dalam memotivasi kerja karyawan :

Gambar 4.1
Pemberian *Reward* yang dilakukan Pimpinan
PT. Lentera Buana Jaya Bandung



Sumber : PT. Lentera Buana Jaya Bandung

Kompensasi uang adalah hal penting bagi karyawan untuk beberapa alasan. Dengan jelas uang adalah berharga, karena dengan itu orang dapat memenuhi akan barang-barang dan jasa. Uang memiliki status nilai bagi karyawan yang menerima pemberian reward dan uang mewakili penghargaan dari sikap atasan kepada bawahan.

Kompensasi uang adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu perusahaan dan bukan pada perusahaan yang lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap karyawan di dalam perusahaan. Sistem kompensasi uang dalam perusahaan harus dihubungkan dengan dengan tujuan dan strategi perusahaan serta keseimbangan antara keuntungan dengan harapan dari karyawan. Sebagai karyawan yang bekerja

disebuah perusahaan, tentunya berharap akan memperoleh penghasilan yang cukup guna memenuhi kebutuhannya yang paling dasar yaitu kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus seperti kebutuhan akan sandang, pangan dan perumahan maupun untuk berprestasi, afiliasi, kekuatan atau aktualisasi diri. Oleh karena itu penghasilan yang dikenal dengan kompensasi uang yang menjadi hak setiap karyawan, menjadi faktor yang sangat penting dalam kehidupan karyawan dan karyawan mempunyai banyak kebutuhan.

Uang merupakan imbalan ekstrinsik yang paling sering digunakan di dalam setiap organisasi, dan diberikan dalam berbagai bentuk dan pada berbagai basis pada rencana-rencana pembagian keuntungan dan indikasi dari beberapa era dimana uang digunakan sebagai imbalan-imbalan ekstrinsik didalam organisasi.

Kompensasi uang dapat mempunyai imbas terhadap motivasi, dan produktivitas kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi uang juga dapat memberikan kepuasan kepada karyawan-karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan atau organisasi dan kompensi uang merupakan sesuatu yang mutlak diberikan perusahaan kepada karyawan-karyawannya. Dan kompensasinya pun haruslah memberikan kepuasan terhadap karyawan.