

PENINGKATAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT BPR BKK DEMAK (PERSERODA) KABUPATEN DEMAK MELALUI INSENTIF DAN PENDEKATAN JOB DESIGN

¹Adhelia Amy Safitri*, ²Sri Wahyuni Ratnasari

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung

*Corresponding Author:

adheliaamy0808@std.unissula.ac.id

Abstrak

Laporan ini bertujuan untuk mendapatkan solusi dari permasalahan/urgensi, yang peneliti temukan di PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak terkait kurangnya motivasi kerja karyawannya. Namun setelah diberikan penawaran Insentif untuk menaikkan motivasi kerja karyawan, Insentif masih belum terserap secara maksimal. Oleh sebab itu maka target target yang ditetapkan belum didapat secara maksimal. Solusi yang penulis berikan berdasarkan oleh teori yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif kualitatif, dimana penelitian yang menggambarkan fenomena di lapangan. Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor pusat PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak, dan yang digunakan sebagai informan dalam penelitian yaitu karyawan kantor. Hasil dari penelitian menemukan indikasi masalah yang muncul pada PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak yaitu masih kurangnya motivasi kerja karyawan setelah diberlakukannya sistem pemberian Insentif kerja karena faktor utama yaitu belum tercapaian target penilaian kantor. Digunakan teori penerimaan insentif dan teori Job design (desain kerja) untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Kata kunci : Motivasi kerja, Insentif, Job design

Abstract

This report aims to get a solution to the problem/urgency, which researchers found at PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak related to the lack of motivation of its employees. However, after being offered incentives to increase employee motivation, incentives have not been fully absorbed. Therefore, the targets set have not been maximized. The solution that the author provides is based on a theory related to the problem at hand. This study uses a qualitative descriptive technique, where research describes phenomena in the field. In collecting data, the authors use: interviews, observation, and documentation. The research location was carried out at the head office of PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak, and those used as informants in the research were office employees. The results of the study found indications of problems that arose at PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak, namely the lack of employee motivation after the implementation of the work incentive system was implemented due to the main factor, namely the office appraisal target had not been achieved. Incentive acceptance theory and job design theory are used to solve the problem.

Keywords: work motivation, incentives, job design

PENDAHULUAN

Bank adalah badan hukum yang mempunyai misi menghimpun simpanan dari masyarakat dalam bentuk giro, tabungan, dan simpanan serta menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan melalui kredit dan/atau sarana lainnya. Meningkatkan kualitas hidup rakyat biasa untuk mencapai masyarakat yang berkeadilan berdasarkan UUD 1945. (Simatupang, 2019).

Pada Saat ini persaingan usaha di Indonesia termasuk lembaga keuangan sudah semakin ketat apalagi setelah berlakunya normal baru di Indonesia. Setiap perusahaan dan lembaga keuangan pastinya saling bersaing ketat dalam upaya peningkatan motivasi kerja karyawannya. Masyarakat akan lebih memilih mana lembaga jasa keuangan yang dapat di percaya. Motivasi kerja karyawan menjadi poin penting yang menunjang kesuksesan perusahaan dalam mencapai target-target yang di tetapkan. Sebuah perusahaan dan lembaga keuangan juga memiliki metodenya sendiri dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

Tingkat persaingan yang tinggi antar lembaga keuangan menyebabkan karyawan harus bekerja ekstra untuk mencapai target kerja mereka. Namun pada PT BPR BKK Demak sebelum diberikannya apresiasi dalam bentuk Insentif kinerja bulanan karyawan atas upaya kerja keras yang telah dilakukan, menyebabkan motivasi kerja karyawan pada PT BPR BKK Demak menjadi rendah dan menurun. Sehingga hal ini dicermati oleh PT BPR BKK Demak dimana berdasarkan informasi dari Kepala Bagian SDM, salah satu upaya yang diterapkan oleh PT BPR BKK Demak (Perseroda) Kab Demak untuk dapat meningkatkan motivasi karyawannya adalah dengan pemberian Insentif kinerja bulanan untuk para karyawan, akan tetapi insentif kinerja yang ditawarkan kepada karyawan belum terserap secara maksimal.

Insentif merupakan imbalan yang diberikan langsung kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditetapkan perusahaan dan bersifat tidak tetap (Hazmanan, 2020). Insentif kinerja diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi mereka.

Pada sistem pemberian insentif kinerja PT BPR BKK Demak (perseroda) Kab Demak, penerima insentif kinerja bulanan belum Terserap dengan maksimal sebab masih terdapat beberapa pegawai yang belum mendapatkan insentif kinerja, dikarenakan belum memenuhi syarat-syarat penerimaan insentif kinerja, hal tersebut dapat dilihat melalui data penerimaan insentif kinerja bulan April terhadap 63 karyawan PT BPR BKK Demak (Perseroda) Kab demak pada tabel di bawah ini :

NO	Kantor Unit	Jumlah Lolos	Jumlah Tidak Lolos
00	Kantor Pusat	0	19
01	Kantor Pusat Operasional	0	6
02	Kantor Cabang Karangtengah	0	5
03	Kantor Cabang Karangawen	4	0
04	Kantor Cabang Wedung	4	0
05	Kantor Cabang Wonosalam	4	0
06	Kantor Cabang Mijen	4	0
07	Kantor Cabang Sayung	7	0
08	Kantor Cabang Gajah	0	5
09	Kantor Cabang Mranggen	5	0

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan penerimaan insentif belum diserap secara maksimal, oleh sebab itu perlu mengkaji lebih mendalam terkait faktor-faktor yang menyebabkan belum terserapnya pemberian insentif. Karena apabila insentif belum terserap secara baik oleh karyawan dapat diartikan bahwa belum ada peningkatan motivasi karyawan setelah diberikan penawaran insentif. Salah satu pendekatan yang dilakukan ialah dengan pendekatan Insentif dan *Job design*.

PROFIL PERUSAHAAN DAN AKTIVITAS MAGANG

Gambaran Umum tentang PT BPR BKK Demak (Perseroda) Kab Demak

Perseroan Terbatas Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan Demak disingkat PT BPR BKK DEMAK (Perseroda) Kab. Demak Merupakan entitas sektor perbankan milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten Demak yang berlokasi di Jalan Raya Demak-Kudus RT 5 RW 9 Kel. bintro, demak. SK Gubernur Provinsi Jawa Tengah Dsa.G226/1969-8/2/4, 4 September 1969 Jo. DSA No. G.323/1970-12/19/24 dan Peraturan Daerah Jawa Tengah No. 11 Tahun 1981. Kemudian, sebagaimana diubah dengan Peraturan Daerah No. 2 Tahun 1988, perubahan status komite kredit distrik untuk melanjutkan operasi disamakan dengan Volkskreditbank. (BPR). Pendirian PT BPR BKK DEMAK (Perseroda) Kab.Demak disetujui oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Keputusan No.1064/KM.00/1988 tanggal 27 Oktober 1988. Keputusan Menteri Keuangan RI berdasarkan Keputusan No. Kep./318/KM.13/1991 tanggal 8 Oktober 1991.

Maksud dan Tujuan PT BPR BKK Demak (Perseroda) Kabupaten Demak

PT BPR BKK DEMAK (Perseroda) KAB DEMAK Didirikan dengan tujuan mendukung dan mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah dalam segala bidang untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat sebagai sumber pendapatan daerah. Juga bertindak sebagai perantara di bidang keuangan dan beroperasi sebagai lembaga kredit mikro sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Aktivitas Magang

Aktivitas yang dilakukan oleh praktikan selama magang bersifat menetap pada satu bidang, tepatnya di bagian *SUB Bidang Umum*. Adapun tugas yang dilakukan oleh praktikan sebagai bagian dari Sub bidang umum adalah : melakukan pengarsipan berkas, mendisposisi surat masuk, melakukan input data absensi karyawan, mengurus surat ijin cuti karyawan, melakukan upload data berkala pada web open data kabupaten demak, melakukan perekapan data cuti karyawan, melakukan rekapitulasi data karyawan per cabang, membuat surat prakerin, membuat surat perintah perjalanan dinas untuk karyawan, input data pada kas kecil, input serta melakukan rekap data asuransi sinarmas, dan praktikan juga pernah di ajarkan untuk membuat news artikel yang akan di upload di web pt bpr bkk.

IDENTIFIKASI MASALAH

Pada setiap pengelolaan sesuatu lembaga, timbulnya bermacam permasalahan ialah sesuatu perihal yang tidak bisa dihindari serta wajib dihadapi. Permasalahan tersebut dapat berasal dari bermacam bagian, seperti Pemasaran, Sumber Daya Manusia (SDM), Keuangan, Operasional, Akuntansi, Manajemen, Teknologi Informasi, termasuk pula

penataan layout kantor. Permasalahan yang terjadi pada PT BPR BKK Demak (Perseroda) Kab Demak merupakan suatu permasalahan yang kompleks.

Dari berbagai permasalahan yang diidentifikasi oleh penulis, ada prioritas masalah yang menarik untuk dikaji lebih dalam yaitu terkait : masih rendahnya motivasi kerja karyawan setelah diberikannya penawaran insentif hal tersebut diketahui karena belum terserap secara maksimal fungsi pemberian insentif kinerja pada karyawan PT BPR BKK Demak (Perseroda) Kabupaten Demak. Seharusnya insentif mampu menaikkan motivasi kerja karyawan dan turut serta mendorong tercapainya target-target perusahaan. Oleh karena itu perlu dikaji kembali faktor-faktor apa saja yang menyebabkan karyawan masih kesulitan dalam memenuhi persyaratan penerimaan insentif yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Karena dengan memaksimalkan fungsi penerimaan insentif maka turut serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dan mendorong tercapainya target perusahaan melalui persyaratan penerimaan insentif.

KAJIAN PUSTAKA

4.1 Motivasi Kerja

4.1.1 Definisi Motivasi Kerja

Teori Motivasi yang didefinisikan (Mangkunegara,2001) Ini adalah kondisi yang menggerakkan orang menuju tujuan tertentu. Sebaliknya, berkenaan dengan lingkungan kerja, Cormick (2001) mengusulkan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang mempengaruhi perhatian, konsentrasi, dan pemeliharaan perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Simamora (2007) menerangkan bahwa motivasi merupakan keadaan psikologis yang terletak dalam diri seorang yang mendesak guna melaksanakan sesuatu aktivitas dengan baik, sehingga menggapai tujuan yang telah diharapkan. Motivasi adalah kemauan individu untuk melakukan banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi. (Robbins, 2006). Dari beberapa penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja ialah suatu dorongan, hasrat atau keinginan yang ada pada diri seseorang yang dapat membangkitkan semangat seseorang dalam bekerja dan mencapai tujuan.

4.1.2 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Tambunan (2015), motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik merupakan jenis motivasi berbasis sumber. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik meliputi:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari diri sendiri. Motivasi ini biasanya timbul dari suatu harapan, tujuan, atau keinginan akan sesuatu dan keinginan untuk mencapainya.
2. Motif ekstrinsik adalah motif yang diharapkan berasal dari luar diri. Motivasi ini biasanya berupa nilai-nilai material. Misalnya imbalan berupa uang atau insentif lain atas usaha yang dilakukan.

4.2 Insentif

4.2.1 Pengertian Insentif

Salah satu cara yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya adalah dengan menaikkan tingkat kualitas kerja para karyawannya. Pemberian insentif

merupakan salah satu cara atau upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas pegawai. Pemberian insentif oleh organisasi dapat menjadi upaya untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Ketika sebuah organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya yang berwujud dan tidak berwujud, karyawan organisasi tersebut lebih bersedia, terlibat, dan bekerja sesuai dengan harapan organisasi.

Menurut Nafrizal (2012), insentif adalah pemberian insentif kepada karyawan yang dimaksudkan untuk memotivasi mereka agar bertindak dan melakukan sesuatu terhadap tujuan perusahaan. Di sisi lain, Moeheriono (2012) mendefinisikan insentif sebagai penghargaan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai pengakuan atas kinerja karyawan tersebut. Profesor Sinambela (2016) juga berpendapat bahwa insentif adalah elemen atau penghargaan, tidak tetap atau variabel, tetapi bergantung pada kinerja karyawan. Intens adalah salah satu pendorong utama yang menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Insentif diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih berpartisipasi dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Dari beberapa definisi di atas, insentif diartikan sebagai pemberian yang dilakukan dengan sengaja oleh suatu industri atau unit usaha untuk memotivasi dan memotivasi para pekerjanya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan industri atau bisnis. mencapai satuan.

4.2.2 Pembagian Insentif

Menurut Sinambela (2016), Insentif biasanya datang dalam empat jenis berbeda, dan setiap organisasi menerapkannya secara berbeda. Keempat jenis insentif tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Insentif penting

Insentif penting yang ditawarkan oleh organisasi harus dipertimbangkan: waktu kerja (waktu kerja adalah sejumlah gaji tetap yang dibayarkan setiap bulan kepada karyawan yang disesuaikan dengan jam kerja mereka saat bekerja untuk organisasi) kinerja (dinyatakan dalam bentuk Dibayar berdasarkan hasil kerja dalam suatu organisasi), total jam kerja dan kinerja mewakili kombinasi jam kerja dan kinerja yang dihasilkan karyawan selama periode waktu tertentu. Secara umum, jenis insentif penting yang ditawarkan organisasi atau perusahaan kepada karyawannya adalah uang.

2. Insentif yang lebih kecil

Insentif tidak berwujud dapat berupa pemberian gelar formal, pemberian penghargaan, pemberian ijazah, pemberian kenaikan pangkat, pemberian atribut dan hak menggunakan fasilitas organisasi, hingga pemberian pujian atau penghargaan formal maupun informal sebagaimana ditentukan dalam bentuk skema insentif dapat diterapkan pada hampir semua profesi, mulai dari pekerja sementara hingga spesialis dan manajer.

3. Asuransi Tenaga Kerja

Menurut Rianto (2012), asuransi adalah suatu mekanisme yang melindungi seorang tertanggung dalam menghadapi risiko di masa depan dengan membayar sejumlah premi dan menerima ganti rugi dari perusahaan asuransi. Latumaerissa (2011), di sisi lain, mendefinisikan asuransi sebagai pengaturan di mana tertanggung membayar premi kepada penanggung untuk mendapatkan kompensasi atas klaim, kerusakan, atau kehilangan keuntungan yang diharapkan di masa depan. . Dari sini dapat disimpulkan

bahwa asuransi merupakan pengganti kerugian di masa mendatang atau potensi kerugian yang mungkin dialami oleh karyawan.

Lijan (2016) mengungkapkan bahwa : Organisasi mengasuransikan karyawan mereka sehingga mereka dapat mengantisipasi kejadian buruk yang mungkin terjadi pada mereka. Asuransi ketenagakerjaan pada dasarnya adalah asuransi jiwa untuk kematian (jiwa), cacat (kecelakaan) dan penyakit (kesehatan).

4. Jasa-Jasa Kepegawaian Lainnya

Organisasi menyediakan berbagai fasilitas yang dapat meningkatkan taraf hidup karyawannya agar dapat bekerja lebih lama di organisasi tersebut dan untuk mengantisipasi harapan lain seperti peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan serta pelayanan. Organisasi percaya bahwa suasana tempat kerja dan kondisi ruangan yang menyenangkan juga dapat digunakan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Menurut Lijan (2016), ada beberapa contoh layanan sumber daya manusia yang ditawarkan dan dapat ditawarkan oleh organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan., Seperti: perumahan, kesehatan, kendaraan dinas, makan siang, pemberian kredit, fasilitas pendidikan, dan rekreasi.

4.3 *Job Design*

4.3.1 *Definisi Job Design*

Desain pekerjaan atau job design merupakan faktor penting dalam manajemen karena berkaitan tidak hanya dengan produktivitas tetapi juga dengan tenaga kerja yang menjalankan bisnis perusahaan. Desain pekerjaan adalah alat untuk memotivasi dan menantang karyawan Anda. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem kerja yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, mendorong karyawan bekerja lebih produktif, mengurangi kebosanan dan meningkatkan kepuasan kerja. Desain pekerjaan terkadang digunakan untuk mengatasi stres kerja yang dialami karyawan (Sulipan, 2000).

Dessler (2004) menjelaskan bahwa desain kerja adalah pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan karyawan, bagaimana mereka akan melakukannya dan seperti apa kondisi kerja. Herjanto (2001), sebaliknya, berpendapat bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan bagaimana tugas atau kegiatan itu akan dilakukan, termasuk siapa yang akan melakukan tugas itu, bagaimana tugas itu akan dilakukan, di mana tugas itu akan dilakukan, dilakukan, dan apa yang diharapkan. Ini digambarkan sebagai berisi hasil. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan adalah proses penentuan pekerjaan apa yang perlu dilakukan oleh posisi tersebut, bagaimana tugas tersebut diselesaikan, dan bagaimana kaitannya dengan pekerjaan lain.

4.3.2 *Metode Job Design*

Bergantung pada departemennya, organisasi dan perusahaan memiliki cara mereka sendiri dalam mengatur pekerjaan untuk setiap karyawan. Karena desain kerja dan proses komunikasi tidak dapat dipisahkan dalam suatu organisasi, komunikasi antara atasan dan bawahan harus diperhitungkan saat merancang lingkungan kerja (Snarto, 2005). (Herjanto, 2008) ada tiga metode yang dapat diperhatikan dalam mendesain karya.

1. Perpanjangan Pekerjaan

Ini melibatkan pengalihan tugas yang lebih besar secara horizontal, dengan tugas tambahan yang memiliki tingkat keterampilan dan tanggung jawab yang sama dengan tugas aslinya.

2. Pemenuhan pekerjaan

Ini melibatkan penambahan tugas yang lebih bertanggung jawab seperti perencanaan dan administrasi.

3. Rotasi pekerjaan

Dengan kata lain, bertukar tugas antar karyawan secara teratur untuk menghindari seseorang melakukan tugas yang sama secara monoton setiap hari. Rotasi pekerjaan ini memberi pekerja kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan memungkinkan satu pekerja untuk menggantikan pekerja lain yang tidak hadir.

Hasibuan (2007) mengemukakan tujuan rotasi pekerjaan sebagai berikut: insentif untuk memotivasi karyawan mengejar karir yang lebih tinggi, menegakkan sanksi atau hukuman atas pelanggaran yang dilakukan karyawan, mengakui atau memberi penghargaan kepada karyawan atas prestasi mereka, bekerja melalui persaingan terbuka, sebagai sarana motivasi. Dorongan

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

6.1 Analisis Permasalahan

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya PT BPR BKK Demak menawarkan insentif kepada para karyawannya agar turut serta mencapai target yang ditetapkan, dengan menetapkan beberapa syarat penerimaan insentif. Namun berdasarkan data 64 karyawan yang berhak menerima insentif kinerja bagian non AO PT BRP BKK Demak bulan Februari, Maret, dan April 2022. pada bulan february Masih terdapat 18 karyawan, maret 6 karyawan, dan april 35 karyawan yg belum menerima insentif. Hal ini karena kantor cabang tempat karyawan tersebut bekerja tidak memenuhi target yang ditetapkandan, sehingga menyebabkan persyaratan kelompok (kantor) tidak terpenuhi dan otomatis tidak dapat menerima insentif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa insentif yang diberikan untuk tujuan meningkatkan motivasi kerja karyawannya belum berfungsi secara maksimal. Oleh karena itu perlu dikaji faktor-faktor yang menyebabkan karyawan masih kesulitan dalam memenuhi persyaratan penerimaan insentif. Karena dengan memaksimalkan fungsi insentif maka turut serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dan tercapainya target yang di tetapkan oleh PT BPR BKK Demak.

Setelah dilakukan wawancara dengan 5 responden karyawan PT BPR BKK Demak (Perseroda) Kabupaten Demak diketahui bahwa faktor utama yang menyebabkan belum maksimalnya penyerapan insentif adalah karna kantor cabang tempat karyawan tersebut bekerja belum memenuhi target penilaian persyaratan insentif sehingga karyawan yg bekerja di unit kantor cabang tersebut otomatis tidak dapat menerima insentif kinerja.

Terkait dengan kebijakan penerimaan insentif berdasarkan oleh wawancara yang telah dilakukan dengan 4 responden karyawan PT BPR BKK Demak diketahui bahawa karyawan sudah memahami kebijakan tersebut dengan baik. Tetapi tingkat pemahamannya masih berbeda-beda ada yang cukup paham dan sangat paham. Dengan

kondisi tersebut PT BPR BKK Demak perlu melakukan upaya-upaya untuk memberikan informasi secara lebih rutin tentang kebijakan insentif kepada karyawannya. Upaya yang terus dilakukan oleh pihak SDM adalah dengan selalu mengingatkan secara individual kepada masing-masing karyawan, namun lebih baik lagi apabila hal tersebut dilakukan secara bersamaan melalui sosialisasi rutin. Selain itu diketahui bahwa seluruh responden tertarik dan sangat tertarik dengan penawaran insentif yang diberikan oleh PT BPR BKK Demak.

Dari hasil wawancara dengan responden karyawan PT BPR BKK Demak dipadukan dengan observasi dan dokumentasi yang sudah dikumpulkan selama magang. Terkait dengan kendala dalam memenuhi persyaratan insentif diketahui bahwa Karyawan yang belum pernah menerima insentif menyebutkan bahwa kendala yang dihadapi adalah karena kantor cabang tempat mereka bekerja kesulitan dalam memenuhi target disebabkan minat nasabah yang rendah, seperti di daerah Karang Tengah dibandingkan dengan daerah yang lainnya (R3). Dari 9 kantor unit milik PT BPR BKK Demak masing-masing memiliki potensi pasar yang berbeda-beda. Kendala lainnya adalah kurangnya karyawan atau tim yang paham terkait manajemen resiko (R4). Manajemen resiko yang baik sangat penting dalam hal mengelola target-target yang ditentukan oleh perusahaan untuk meminimalisir adanya resiko kredit yang bermasalah kedepannya.

Dari hasil wawancara dengan responden karyawan PT BPR BKK Demak dipadukan dengan observasi dan dokumentasi yang sudah dikumpulkan selama magang, beberapa saran disampaikan untuk meningkatkan kesempatan mendapatkan insentif, yaitu: (1) perusahaan perlu menambah kembali pelatihan-pelatihan untuk lebih meningkatkan skill karyawan (R1), (2) mengintensifkan kegiatan sosialisasi terkait mekanisme penerimaan insentif kepada semua karyawan sehingga mereka benar-benar paham tentang tugas dan tanggung jawab mereka (R2), (3) menyesuaikan target berdasarkan daerah masing-masing kantor cabang (R3), (4) perusahaan perlu menugaskan karyawan yang dapat menangani manajemen resiko di masing-masing kantor cabang (R4).

Berdasarkan analisis permasalahan PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak telah melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya mulai dari melakukan pengaplikasian Job design (desain kerja) dan juga pemberian insentif.

6.2 Pembahasan

6.2.1 Motivasi Kerja

Simamora (2007) Motivasi adalah keadaan psikologis batin yang mendorong seseorang untuk berhasil melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Motivasi adalah kemauan seseorang untuk melakukan upaya yang besar untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2006).

Pada PT BPR BKK Demak diketahui bahwa motivasi kerja karyawannya masih relatif rendah, sehingga turut serta berdampak terhadap pencapaian target-target yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan upaya yang dilakukan oleh PT BPR BKK Demak untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan agar turut serta mencapai target yang ditetapkan perusahaan adalah dengan memberikan penawaran insentif yang dibebankan berdasarkan 5 syarat pokok penilaian kantor dan 3 syarat pokok penilaian individu yang disamakan antar seluruh kantor cabang. Diketahui 5 syarat pokok penilaian kantor berdasarkan oleh:

Pendapatan, Laba, Kredit, Dana dan NPL. Sedangkan 3 syarat pokok penilaian individu berdasarkan oleh absensi harian karyawan.

6.2.2 Pemberian Insentif kerja

Menurut Sinambela (2016), insentif umumnya terdiri dari empat jenis yang berbeda dan setiap organisasi menerapkannya secara berbeda. Keempat jenis insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Insentif material

Pada umumnya, jenis insentif material yang diberikan oleh organisasi atau badan usaha untuk pegawainya seperti : Uang, bonus, komis, pembagian keuntungan, insentif bulanan, insentif triwulanan, dan jaminan sosial. Berdasarkan uraian tersebut PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak telah menerapkan poin dalam teori insentif material, yaitu dalam hal pemberian insentif bulanan. Pemberian insentif bulanan karyawan dalam bentuk uang akan diberikan melalui beberapa persyaratan yang telah di tetapkan.

2. Insentif Nonmaterial

Insentif nonmaterial dapat mengambil berbagai bentuk, termasuk pemberian gelar formal, pemberian hadiah, pemberian ijazah, pemberian promosi, pemberian atribut dan hak untuk menggunakan fasilitas organisasi, dan pujian atau penghargaan formal atau informal. PT BPR BKK Demak telah memberikan apresiasi dalam bentuk insentif nonmaterial seperti yang dijelaskan di atas yaitu dalam bentuk pemberian promos apabila kinerja seorang karyawan tersebut sangat baik, konsisten, cakap dan selalu memotivasi karyawan yang lainnya serta pernah ditugaskan untuk memegang tugas yang lebih besar dari tanggung jawabnya, lalu berhasil dalam menjalankan amanah yang diberikan, Contohnya ketika staf bagian SDM yang di promosikan lalu dinaikkan jabatannya menjadi kepala bidang SDM dalam waktu yang cukup relatif cepat karena kegigihan serta konsistensinya selama bekerja di PT BPR BKK Demak.

3. Asuransi tenaga kerja

Lijan (2016) menunjukkan bahwa organisasi mengasuransikan karyawannya sehingga mereka dapat mengantisipasi kejadian buruk yang mungkin terjadi pada mereka. Asuransi ketenagakerjaan ini pada dasarnya adalah asuransi jiwa yang berkaitan dengan kematian (life), cacat (disaster) dan sakit (health). Berdasarkan poin asuransi tenaga kerja PT BPR BKK Demak juga telah memberikan asuransi tenaga kerja kepada para karyawannya, Contohnya dalam bentuk BPJS ketenagakerjaan, selain itu PT BPR BKK juga membayarkan premi atas fasilitas motor dan mobil yang diberikan terhadap karyawan selama karyawan tersebut masih menjabat..

4. Jasa-jasa Kepegawaian lainnya

Menurut Lijan (2016) terdapat beberapa contoh dari jasa-jasa kepegawaian yang dapat diberikan dan disediakan oleh organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja pegawainya, Seperti: perumahan (Tempat tinggal, mess dll), kendaraan yang digunakan selama bekerja, makan siang, pemberian kredit,

fasilitas pendidikan, dan rekreasi. Berdasarkan penjelasan pada poin jasa-jasa kepegawaian lainnya di atas PT BPR BKK Demak telah menerapkan insentif dalam bentuk jasa-jasa kepegawaian lainnya yaitu dengan memberikan fasilitas kendaraan. Contohnya berupa motor atau mobil yang diberikan kepada karyawan selama mereka menduduki jabatan yang difasilitasi

6.2.3 *Job Design* (Desain kerja)

Dessler (2004) menjelaskan bahwa desain kerja adalah pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan karyawan, bagaimana mereka akan melakukannya dan seperti apa kondisi kerja. Herjanto (2001), sebaliknya, berpendapat bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan bagaimana tugas atau kegiatan itu akan dilakukan, termasuk siapa yang akan melakukan tugas itu, bagaimana tugas itu akan dilakukan, di mana tugas itu akan dilakukan, dilakukan, dan apa yang diharapkan. PT BPR BKK Demak telah menerapkan poin definisi di atas dalam bentuk pemberian *JOB Desk* (deskripsi tugas kerja dan tanggung jawab karyawan) yang diberikan di awal masa jabatan kepada masing masing karyawan sesuai dengan jabatannya masing masing. Berisikan tentang apa saja tugas kerja, tanggung jawab pekerjaan serta deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan kedepannya tergantung oleh jabatannya saat itu.

Menurut (Herjanto, 2008) terdapat 3 metode yang dapat di pertimbangkan dalam pembuatan *Job design* atau desain kerja, yaitu :

1. Perluasan tugas (*job enlargement*)

Ialah suatu rencana untuk menjadikan suatu pekerjaan menjadi "lebih besar" atau "lebih luas" dengan menambah jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap orang. Perluasan pekerjaan mencegah karyawan menjadi bosan dalam pekerjaannya karena diberi tugas baru meskipun memiliki keterampilan/kesulitan yang sama (Wells, 2010) dan sesuai dengan pekerjaan aslinya. Pada PT BPR BKK Demak hal ini hanya dilakukan oleh bagian SDM saja, contohnya : Seperti membuat dan mengupload news artikel terkait dengan pencapaian baru PT BPR BKK Demak seperti ketika upload kemenangan tim voli PT BPR BKK dalam perlombaan daerah. Seharusnya penerapan *job enlargement* ini bisa diperluas untuk unit kerja yang lain.

2. Pengayaan tugas (*job enrichment*)

Ini melibatkan pengambilan tugas yang lebih bertanggung jawab seperti perencanaan dan administrasi. Pengayaan pekerjaan berarti meningkatkan tanggung jawab karyawan dan kontrol atas pekerjaan mereka untuk memotivasi mereka. Karena setiap karyawan yang bekerja mengetahui bahwa mereka ditentukan oleh atasan mereka dan bahwa pekerjaan mereka dirancang untuk kepuasan dan keuntungan semua orang. Pengayaan pekerjaan memotivasi karyawan untuk menggunakan keterampilan mereka untuk mencapai kepuasan kerja (Francisca, 2012). PT BPR BKK Demak beberapa kali menerapkan poin ini, contohnya ketika kepala cabang kantor mijen sakit dan butuh waktu lama untuk pulih dan kembali bekerja, Pimpinan menunjuk Kepala bidang SDM untuk menggantikan secara sementara, keputusan tersebut diambil pimpinan berdasarkan beberapa pertimbangan seperti kepala bidang SDM dulunya pernah bekerja di kantor cabang tersebut sehingga mengerti kondisi daerah serta kantor

tersebut, karena tidak ada wakil kepala cabang oleh karena itu digantikan oleh kepala bidang SDM kantor pusat.

3. Perputaran tugas (*job rotation*)

job rotation adalah suatu sistem, yang memungkinkan karyawan untuk melakukan rotasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, dengan cara yang telah ditentukan (Durai, 2010). PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak sudah menerapkan teori *job rotation* karena diharapkan agar karyawan PT BPR BKK Demak dapat menguasai semua bagian dalam lingkup kerja Perbankan. Contoh penerapannya adalah : PT BPR BKK Demak telah melakukan *job rotation* untuk beberapa jabatan tertentu dalam 6 bulan sekali Namun dalam praktiknya, menurut kepala bagian SDM *job rotation* ini dianggap oleh karyawan terlalu cepat sehingga ada timbul rasa jenuh pada karyawan karena terlalu cepatnya *job rotation* yang diberlakukan setiap 6 bulan. selain itu karena terlalu cepatnya *job rotation* membuat karyawan belum sepenuhnya menyesuaikan diri dengan daerah kantor dan nasabah kantor yang baru tetapi sudah keburu di rotasi kembali.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya tentang belum maksimalnya penyerapan Insentif oleh karyawan PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

7.1.1 Insentif

Insentif diberikan oleh PT BPR BKK Demak dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya agar dapat mencapai target-target yang telah ditetapkan. Namun insentif yang diberikan diketahui belum dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan secara maksimal, karena beberapa kantor cabang PT BPR BKK Demak belum mencapai target yang ditetapkan sehingga karyawan pada kantor cabang tersebut secara otomatis tidak dapat menerima insentif.

PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak sudah menerapkan beberapa teori pemberian insentif yang benar. Mulai dari insentif material, non material, asuransi tenaga kerja dan jasa jasa kepegawaian lainnya. Insentif non material dalam bentuk piagam penghargaan, belum di terapkan pada PT BPR BKK Demak. Sedangkan salah satu hal yang perlu disesuaikan kembali adalah insentif material yang diberikan oleh PT BPR BKK Demak yaitu dalam hal 5 aspek komponen penilaian yang menjadi persyaratan penerimaan insentif. syarat insentif yang diberlakukan perlu disesuaikan lagi agar dapat memaksimalkan fungsi penerimaan insentif untuk tujuan peningkatan motivasi kerja karyawan.

7.1.2 Desain Kerja

Pada bagian desain kerja PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Demak secara keseluruhan sudah menerapkan teori desain kerja dengan baik. PT BPR BKK Demak telah mengaplikasikan beberapa poin dalam teori desain kerja yaitu : *Job enlargement* (perluasan tugas secara horizontal) yang telah diberlakukan untuk bagian SDM. *Job*

enrichment (pengayaan tugas) Dalam bentuk penambahan tugas dengan tanggung jawab yang lebih tinggi. *Job rotation* (Perputaran tugas) Dalam bentuk melakukan penukaran tugas antar pekerja secara periodik.

PT BPR BKK Demak menerapkan job rotation agar para karyawannya tidak bosan dengan pekerjaan yang monoton dan menjadi lebih termotivasi untuk semangat dalam bekerja. Namun dalam proses penerapan job rotation dirasakan oleh para karyawan terlalu cepat periode rotasi yang diberlakukan oleh PT BPR BKK Demak sehingga menjadi kurang efektif.

7.2 Rekomendasi

Dari beragam problematika di atas, hal yang bisa dilakukan Untuk memaksimalkan penerimaan insentif agar tercapainya target perusahaan secara maksimal adalah :

1. Pertama, karena pemahaman yang berbeda-beda antar karyawan terkait syarat penerimaan insentif oleh karena itu perlu dilakukan sosialisasi rutin setiap satu bulan sekali atau setiap dilakukannya pertemuan karyawan. Agar karyawan selalu ingat dan semakin termotivasi dengan insentif yang ditawarkan.
2. Kedua, pemberian penghargaan untuk karyawan, hal tersebut dapat di realisasikan melalui : pemberian piagam penghargaan kepada karyawan terbaik setiap 3 bulan sekali atau mungkin bisa dalam bentuk bonus tambahan di luar dari insentif bulanan karyawan. upaya tersebut diharapkan dapat lebih memotivasi karyawan dalam berkompetisi untuk tercapainya target perusahaan.
3. Ketiga, dari 9 unit kantor PT BPR BKK Demak memiliki potensi pasar dan minat nasabah yang berbeda-beda, oleh sebab itu target yang di tentukan perusahaan untuk masing masing unit kantor juga perlu disesuaikan kembali berdasarkan potensi daerah unit kantor tersebut, Saran yang saya berikan adalah untuk dapat menyesuaikan kembali 5 syarat penilaian penerimaan insentif (pendapatan, laba, kredit, dana dan NPL) sebaiknya penilaian tersebut dapat di beda-bedakan berdasar cluster kantor PT BPR BKK Demak.
4. Keempat, dalam teori desain kerja (*Job design*) dalam poin *job rotation* (perputaran kerja) perlu diperkuat lagi pengaplikasiannya. PT BPR BKK Demak, Sebelumnya sudah menerapkan job rotation yaitu dilakukan rotasi kerja dalam 6 bulan sekali. Namun berdasarkan wawancara yang saya lakukan dengan responden, dalam proses penerapan *job rotation* yang dilakukan kurang efektif. karena karyawan merasa belum cukup memahami tentang situasi pasar, kondisi daerah kantor, dan nasabah kantor tersebut, namun sudah terlanjur dipindah ke unit kantor yang lain. Saran saya mungkin perlu diperpanjang lagi periode dalam rotasi kerja karyawan PT BPR BKK Demak. Sebaiknya dilakukan rotasi selama 1 tahun sekali agar karyawan dapat paham betul dengan tugas dari jabatan yang baru, serta paham betul kondisi kantor juga nasabah unit kerja mereka yang baru. Sehingga ketika karyawan sudah paham dengan kondisi kantor tempat mereka bekerja. Mereka menjadi lebih termotivasi dan dapat mengatur strategi apa yang dapat mereka gunakan, untuk meningkatkan minat nasabah pada daerah tersebut. Dengan begitu hal tersebut ikut membantu karyawan dalam mengejar target yang telah ditetapkan oleh PT BPR BKK Demak (Perseroda) KAB Dema

DAFTAR PUSTAKA

- Dhiona Ayu Nani¹, C. A. (2020). EFEKTIVITAS PENERAPAN SISTEM INSENTIF BAGI MANAJER DAN KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, Vol. 06, No. 01, 44-54.
- Dr. H. Bukman Lian, M. M. (2017). *KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI* (Vol. 1). (D. W. Nuzulia, Penyunt.) Palembang: NoerFikri Offset.
- Edi, F. R. S. (2016). *teori wawancara Psikodignostik*. Penerbit LeutikaPrio.
- Kawiana, I. G. (2020). *Manajamen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Denpasar-Bali: (UNHI) Press Kampus Universitas Hindu Indonesia.
- Nurul Huda, S. M. (2020). *Manajemen SDM (Analisis Kinerja Karyawan pada Perusahaan)*. Sumatra Barat: CV INSAN CENDEKIA MANDIRI.
- Rahadi, D. D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. MALANG: TUNGGAL MANDIRI PUBLISHING.
- Ruslan Efendi, J. L. (2020). PENGARUH UPAH DAN INSENTIF KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MILANO PANAI TENGAH. *JURNAL ECOBISMA*, 7 NO 2, 1-11.
- Simatupang, H. (2019). PERANAN PERBANKAN DALAM MENINGKATKAN PEREKONOMIAN INDONESIA. *Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma (JRAM)*, 136-146.
- Sinambela, P. D. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suseno¹, M. N. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *JURNAL PSIKOLOGI*, 94-109.