

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantorpos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jendral G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. Setelah Kantorpos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantorpos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon, dan Pekalongan.

Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status, dimulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone), yaitu badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan, yang operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Selanjutnya statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero). Sesuai berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan insfrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang

menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 Kantorpos online, serta dilengkapi elektronik mobile pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi

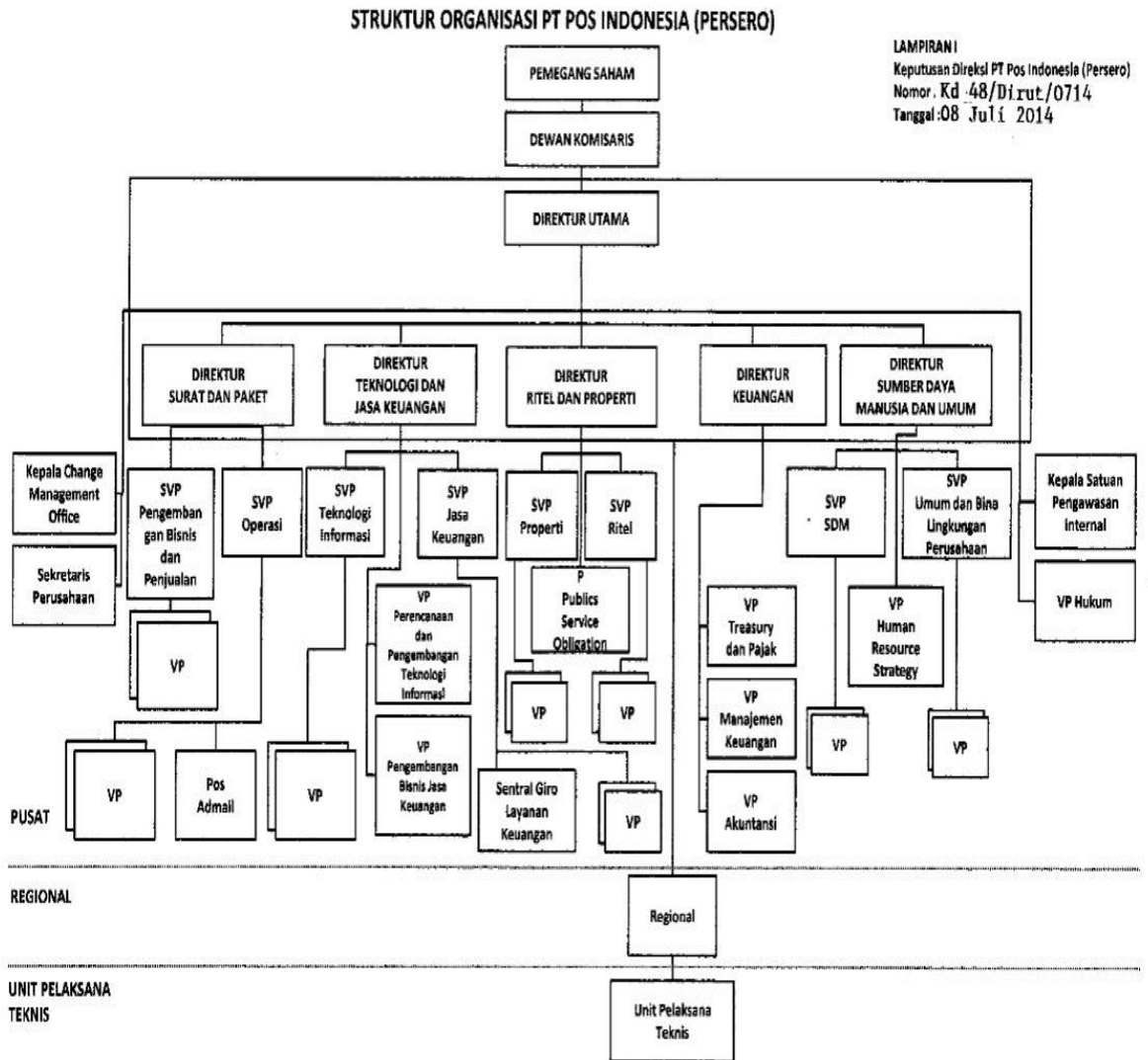
Menjadi Raksasa Logistik Pos Dari Timur.

Misi

- a. Menjadi aset yang berguna bagi bangsa dan Negara.
- b. Menjadi tempat berkarya yang menyenangkan.
- c. Menjadi pilihan terbaik bagi para pelanggan.
- d. Senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi bangsa, negara, pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham.

1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

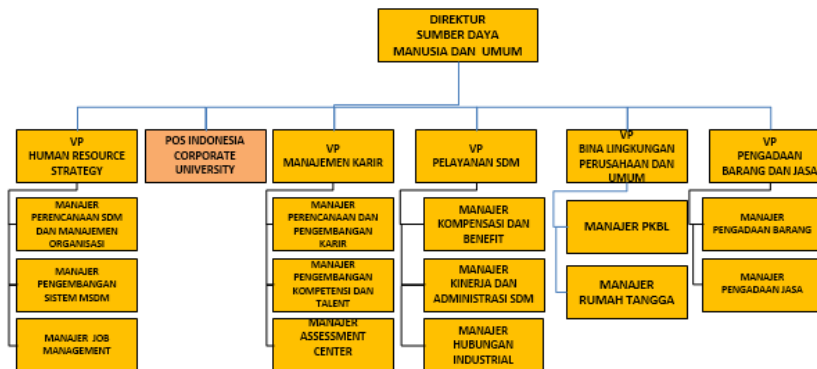
Struktur yang digunakan PT Pos Indonesia berguna untuk memperlancar jalannya usaha dengan baik dan benar. Adapun struktur yang digunakan adalah sebagai berikut :



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)

Sumber : website PT Pos Indonesia.

1.1.4 Struktur Organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum



Gambar 1.2 Stuktur Organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero)

Sumber : Data Internal PT POS Indonesia (Persero)

Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum merupakan unit organisasi *Shared Service* Perusahaan. Untuk mendukung peran sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Pasal ini, Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum mengelola akitivitas utama sebagai berikut:

- a. Pengelolaan strategi dan kebijakan SDM mencakup seluruh aspek manajemen SDM;
- b. Penyelenggaraan layanan dukungan SDM dan fungsi SDM yang merupakan implementasi strategi dan kebijakan SDM di seluruh Unit Bisnis;
- c. Pengembangan SDM, organisasi, budaya Perusahaan, suasana kerja, dan fasilitas kerja sesuai dengan kebutuhan untuk pencapaian sasaran Perusahaan(HR Planning);
- d. Pengelolaan sistem karir (*career path*), pengembangan kompetensi karyawan yang selaras dengan rencana pengembangan Perusahaan guna mendapatkan best people dalam Perusahaan;
- e. Perancangan sistem kompensasi dan benefit Perusahaan ;

- f. Perancangan sistem performance appraisal untuk mengukur prestasi karyawan;
 - g. Penyelenggaraan training dan people development sesuai dengan pola karir yang ditetapkan;
 - h. Penambahan dan pengurangan jumlah karyawan tetap dan tenaga kerja kontrak di Kantor Pusat, Regional, dan Unit Pelaksana Teknis sesuai dengan kebutuhan Perusahaan untuk pencapaian sasaran masing-masing unit kerja;
 - i. Pengelolaan pengangkatan, penempatan, pemindahan karyawan, kenaikan grade, kelompok jabatan, kenaikan gaji, pemutusan hubungan kerja karyawan, penghargaan, dan hukuman disiplin/jabatan serta pensiun;
 - j. Pengelolaan program keselamatan dan kesehatan kerja;
 - k. Pelaksanaan *employee relations* untuk menjamin keharmonisan hubungan Perusahaan dengan karyawan;
 - l. Perancangan penyusunan Perjanjian Kerja Bersama dan peraturan Perusahaan di bidang manajemen sumber daya manusia di Perusahaan;
 - m. Pengelolaan tenaga kontrak karya untuk mendukung kinerja operasional Perusahaan;
 - n. Penyelenggaraan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan sarana, kendaraan dan peralatan, supplies, kerumahtanggaan Kantor Pusat dengan prinsip GCG;
 - o. Pengelolaan program Bina Lingkungan Perusahaan.
- Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum dipimpin oleh Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum, yang selanjutnya disingkat Dir SDM dan Umum. Dalam melaksanakan tugasnya, Dir SDM dan Umum dibantu oleh:
- a. Divisi Human Resource Strategy.
 - b. Sub Direktorat Pengelolaan SDM.
 - c. Sub Direktorat Pengelolaan Umum dan Bina Lingkungan Perusahaan.
- Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Direktorat Pengelolaan SDM dibantu oleh:
- a. Divisi Learning Center.
 - b. Divisi Pelayanan SDM.
 - c. Divisi Pengelolaan Karir dan Asesmen SDM.

Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Direktorat Pengelolaan Umum dan Bina Lingkungan Perusahaan dibantu oleh:

- a. Divisi Umum.
- b. Divisi Pengadaan Barang dan Jasa.
- c. Divisi Bina Lingkungan Perusahaan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Saat ini Pos Indonesia memiliki jaringan yang *dedicated*, sistem distribusi yang handal, *Track and Trace*, layanan yang prima, kecepatan, ketepatan, serta harga yang kompetitif. Kantorpos merupakan tempat strategis untuk transaksi penjualan dan atau distribusi barang dan jasa. Mempunyai jaringan yang sangat luas hingga 4.800 Kantorpos *online*. Inovasi terus dilakukan oleh Pos Indonesia antara lain pembangunan *Postshop* yang merupakan pengembangan bisnis ritel yang diimplementasikan untuk merubah *image* Kantorpos konvensional menjadi Kantorpos modern dengan pola layanan *one stop shopping*, yaitu *Postal Services* (jasa ritel) berupa layanan pengiriman surat, paket, jasa keuangan, penjualan *Postal items* (meterai, prangko, produk filateli dan lain-lain), layanan *Online Shopping*.

Berbeda halnya pada tahun 2000-2007, PT Pos mengalami penurunan dalam bisnis surat-menyurat yang akhirnya pada tahun 2009 mengalami transformasi bisnis berbasis teknologi.

Di dalam organisasi terutama PT Pos Indonesia (Persero), Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kemampuan, terutama dengan adanya pengembangan karir. Pengembangan karir (*Career Development*) adalah berbagai pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang atas suatu pekerjaan sehingga mempermudah seseorang untuk mencapai sasaran karir (Bangun, 2012:10).

Berkaitan dengan pengembangan karir, PT Pos Indonesia (Persero) telah menerapkan sistem pengembangan karir yang dapat meningkatkan karir karyawan.

Tabel 1.1 Sistem Pengembangan Karir PT Pos Indonesia (Persero)

No	Jenis	Keterangan
1	Mutasi	Mutasi dapat dilakukan dengan program Promosi/Rotasi/Demosi. Karyawan yang dimutasi disebabkan oleh karyawan yang merasa jenuh sehingga dilakukannya <i>refreshmen</i> , selain itu pengadaan prestasi untuk karyawan, kebutuhan perusahaan untuk mengisi posisi yang kosong, sebagai hukuman disiplin jika terdapat karyawan yang melakukan pelanggaran peraturan. Ketentuan promosi : <ol style="list-style-type: none"> 1. Lulus assesmen (assesmen center) 2. Penilaian/observasi atasan melalui tes multirater 3. Nilai <i>performance appraisal</i> 4. Lulus siding jabatan.
2	<i>Job Assignment</i>	<i>Job Assignment</i> biasanya dilakukan ketika akan melakukan job posting suatu jabatan
3	<i>Training</i>	Karyawan yang nilai kompetensi/potensi nya kurang, maka dapat dilakukan dengan program pelatihan untuk meningkatkan nilai asesmen
4	<i>On the job training</i>	<i>On the job training</i> dilakukan untuk calon karyawan sebelum diangkat menjadi karyawan

Sumber: Divisi Pelayanan SDM dan Pengelolaan Karir dan Asesmen PT Pos Indonesia (Persero)

Pada tabel 1.1 di atas merupakan sistem pengembembangan karir PT Pos Indonesia (Persero). Penaikan karir karyawan harus memenuhi unsur kompetensi dan potensi, unsur kompetensi dilakukan dengan tes asesmen center dan potensi dilakukan dengan tes psikologi. Tahap selanjutnya, untuk nilai yang memenuhi

kriteria, (termasuk penilaian kinerjanya dan penilaian atasan) akan menjadi bahan pertimbangan utama dalam kenaikan karir karyawan.

Pada tahun 2015, PT Pos Indonesia (Persero) telah melakukan program mutasi kepada karyawan sebanyak 61 karyawan Kantor Pusat Bandung, dan telah merealisasikan program pelatihan dan pendidikan untuk semua jenjang karir dengan anggaran sebesar Rp8 miliar, dengan jumlah peserta yang mengikuti pelatihan sebanyak 1.799 karyawan PT Pos Indonesia (Persero) seluruh Indonesia.

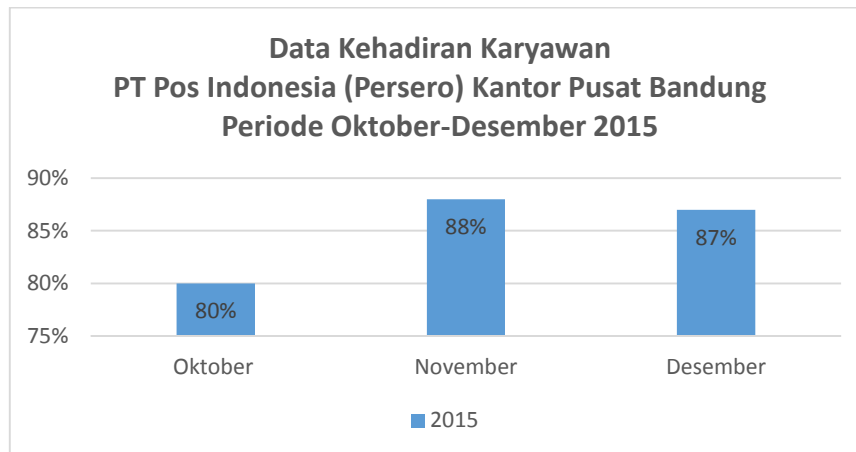
PT Pos Indonesia (Persero) di seluruh Indonesia dibagi menjadi XI (sebelas) regional dan terdapat kantor pusat. Kantor regional I di wilayah Medan, regional II di wilayah Padang, regional III di wilayah Palembang, regional IV di wilayah Jakarta, regional V di wilayah Bandung, regional VI di wilayah Semarang, regional VII di wilayah Surabaya, regional VIII di wilayah Denpasar, regional IX di wilayah Banjarbaru, regional X di wilayah Makasar, dan regional XI di wilayah Jayapura. Di bawah ini jumlah karyawan PT. Pusat Bandung dari tahun 2011-2015:

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN
2011	954
2012	920
2013	990
2014	978
2015	940

Sumber: Divisi Pengelolaan Karir dan Assesmen SDM PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat

Tabel 1.2 di atas menunjukkan jumlah pegawai karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung dari tahun 2011-2015. Jumlah karyawan terbanyak pada tahun 2013 dengan jumlah karyawan sebanyak 990 karyawan, dan pada tahun 2014 jumlah karyawan sebanyak 978, kemudian di tahun 2011 dengan jumlah karyawan sebanyak 954, tahun 2015 jumlah karyawan sebanyak 940 dan paling sedikit jumlah karyawan dari tahun 2011-2015 yaitu pada tahun 2012 dengan jumlah karyawan sebanyak 920 karyawan.



Gambar 1.3 Data Kehadiran Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung Periode Oktober-Desember 2015

Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

Gambar 1.3 di atas tingkat kehadiran pada periode Oktober-Desember menunjukkan angka yang fluktuatif. Pada bulan Oktober tingkat kehadiran mencapai 80%, bulan November tingkat kehadiran meningkat mencapai 88%, dan pada bulan Desember tingkat kehadiran menurun mencapai 87%. Menurut hasil wawancara dengan Asisten Manjer Pelayanan SDM, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan tidak hadir disebabkan oleh karyawan yang lalai melakukan absensi elektronik dan karyawan yang melakukan cuti dengan berbagai macam cuti yaitu cuti di luar tanggungan perusahaan, cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit.

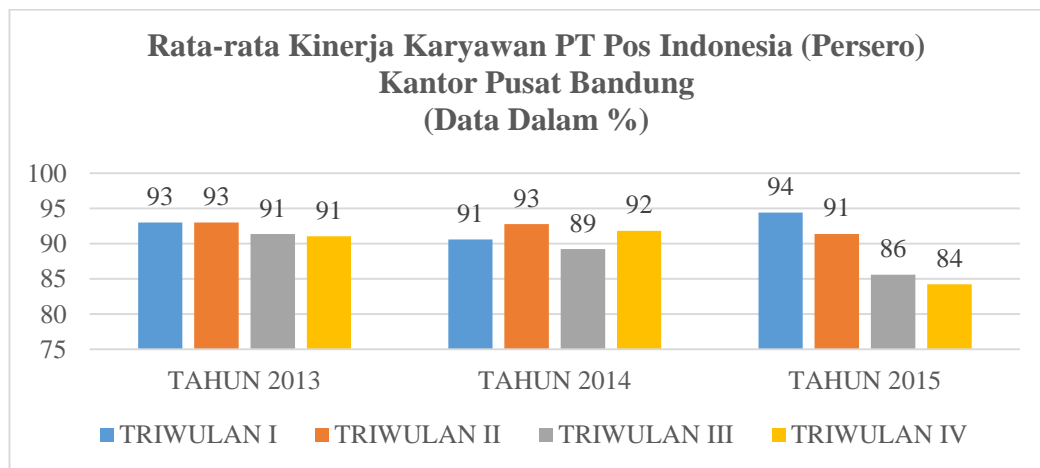
Menurut Fahmi (2014:226), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja (Bangun, 2012:230).

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012:231).

Berdasarkan laporan tahunan tahun 2015, PT Pos Indonesia (Persero) telah mencanangkan inisiatif penilaian karyawan berbasis kinerja sebagai salah satu

fokus pengembangan SDM-nya. Langkah awal yang kini tengah dilaksanakan terkait fokus pengembangan tersebut, adalah dengan adanya penetapan standar kinerja individu dan unit. Saat ini, PT Pos Indonesia (Persero) telah menerapkan standar kinerja berupa Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) dan Sistem Manajemen Kinerja Unit (SMKU). Melalui SMKI dan SMKU, diharapkan penilaian kinerja individu dan unit akan menjadi lebih obyektif dan terukur di tahun-tahun berikutnya.

Berdasarkan penilaian kinerja individu karyawan PT Pos Indonesia (Persero) diukur dengan beberapa kategori yaitu kedisiplinan, kuantitas, maupun kualitas. Ketiga kategori yaitu penilaian kinerja kedisiplinan, kuantitas maupun kualitas dilihat dari pekerjaan, seperti: keterlambatan dalam penyerahan tugas, banyaknya pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu, kualitas pekerjaan yang dikerjakan. Dan penilaian kinerja dinilai setiap tiga bulan sekali. Di bawah ini adalah data kinerja dari data SMKI pada periode 2013-2015:



Gambar 1.4 Data Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.

Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

Gambar 1.4 di atas, menunjukkan penilaian kinerja pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada Kantor Pusat Bandung, dengan nilai yang fluktuatif. Di tahun 2013 pada triwulan I dan triwulan II penilaian kinerja rata-rata nilai 93% cenderung stabil, pada triwulan III dan IV menurun dengan rata-rata nilai 91%. Di tahun 2014 rata-rata nilai pada triwulan I sebesar 91%, pada triwulan II mengalami

kenaikan sebesar 93%, pada triwulan III menurun pada rata-rata nilai 89% dan pada triwulan IV mengalami kenaikan sebesar 92%. Di tahun 2015 rata-rata nilai mencapai 94%, akan tetapi pada triwulan II,III,IV terus mengalami penurunan yaitu 91%, 86%, 84%. Berdasarkan informasi yang penulis dapatkan dari Asisten Manajer Pelayanan SDM yaitu Ibu Latifah Handayani rata-rata nilai kinerja karyawan sudah cukup baik sekitar 95% berada pada nilai 90-99 dan untuk sisanya yaitu 5% berada pada nilai 75-89. Dapat disimpulkan masih belum sesuai target yang diinginkan yaitu mencapai 100%.

Berdasarkan data kinerja karyawan yang diukur dari kedisiplinan, kuantitas, maupun kualitas karyawan, selanjutnya peneliti sajikan data mengenai kinerja utama perusahaan PT Pos Indonesia (Persero), yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Data Kinerja Utama Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero)
(Dalam Juta Rupiah)**

INDIKATOR	2013	2014	2015
Pendapatan	4.233,45	4.360,55	4.568,57
Beban	3.916,45	4.189,70	3.569,48
Laba Sebelum Pajak	317	201,44	18,61
Pajak Kini	(84,84)	(67,60)	(6,36)
Pajak Tanggahan	13,97	26	17,73
Laba Tahun Berjalan yang dapat didistribusikan kepada pemilik entitas induk	245,79	214,84	29,75
Kepentingan non-Pengendali	34	(1.713)	231
Total	246,13	213,13	29,98
Pendapatan/Beban Komprehensif Lainnya	246,02	359,81	(47,94)
Kepentingan non-Pengendali	34	0,41	23
Total Laba (Rugi) Pendapatan Komprehensif Bersih	246,37	359,81	(47,94)

Sumber: Annual Report 2015 PT Pos Indonesia (Persero)

Berdasarkan tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa data kinerja utama perusahaan dilihat dari total laba (rugi) pendapatan komprehensif bersih. Pada tahun 2013-2015 mengalami nilai yang fluktuatif, tahun 2013 mencapai 246,37 juta rupiah, tahun 2014 mencapai 359,81 juta rupiah dan pada tahun 2015 mencapai -47,94 juta rupiah. Dari data diatas, bahwa penurunan atau kenaikan laba bersih dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan (Zainal et al, 2014:411).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil topik bahasan dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir Individu terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Di Kantor Pusat Bandung”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengembangan karir individu pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
- b. Bagaimana kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh pengembangan karir individu terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung ?

1.4 Tujuan Penelitian

Melihat dari perumusan masalah seperti di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan karir individu pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
- b. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
- c. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir individu terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun kegunaan tersebut ialah

1.5.1 Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan dibidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir individu yang dapat mempengaruhi kinerja. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan bagi penelitian berikutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan, terutama dalam mengembangkan pengembangan karir individu karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan tugas akhir, untuk memudahkan pembahasan yang terdapat dalam skripsi, maka penulisan skripsi disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, objek studi, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian sebagai acuan perbandingan dalam masalah yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran yang cukup jelas.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai pembahasan dan analisa-analisa yang dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi .

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan secara rinci tentang pembahasan dan analisa-analisa yang dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi .

BAB V KESIMPULAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil pembahasan yang disertai dengan saran atau rekomendasi bagi perusahaan yang diteliti