

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah PT. Pos Indonesia (Persero)

Sebagai perusahaan yang memiliki usia jauh lebih tua dibandingkan dengan usia Republik ini, Pos Indonesia memiliki sejarah cukup panjang dalam membangun komunikasi sosial dan kultural di Indonesia. Pos Indonesia didirikan pada tanggal 26 Agustus 1746 di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron Van Imhoff dan untuk pertama kali bertransformasi menjadi PTT (*Pos, Telegraph dan Telephone*) pada tahun 1906 kemudian berubah menjadi Djawatan PTT (*Pos, Telegraph dan Telephone*) pada tahun 1945. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) pada tahun 1961. 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. Selama 17 tahun berstatus Perum, mulai pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

Sebagai salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa, Pos Indonesia menyelenggarakan layanan pos bagi masyarakat baik di dalam maupun di luar wilayah Indonesia, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

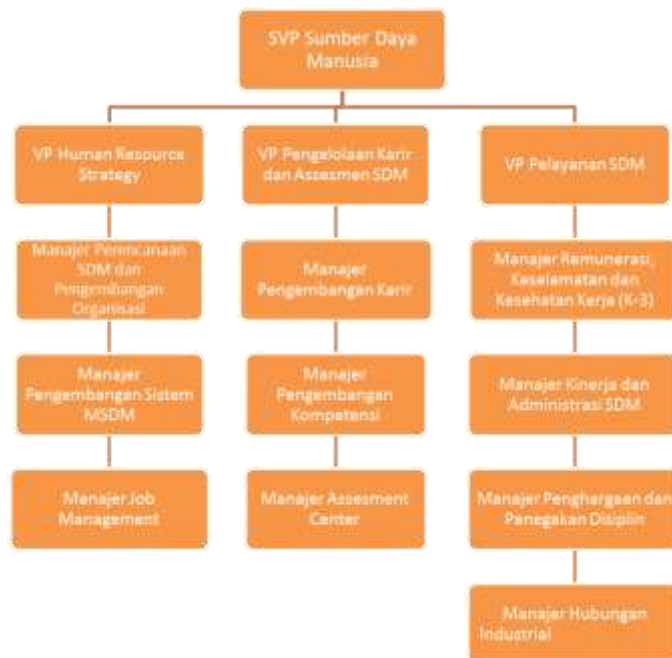
1.1.2 Bidang Usaha PT. Pos Indonesia (Persero)

Hingga saat ini, Pos Indonesia melaksanakan kegiatan pos dengan bertumpu kepada tiga bisnis intinya yaitu layanan pengiriman surat dan paket, logistik dan jasa keuangan.

1.1.3 Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (Persero)

PT. Pos Indonesia (Persero) perlu digerakkan oleh sumber daya manusia yang kompeten. Perusahaan menyadari bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki korelasi langsung dengan pengembangan perusahaan sehingga perusahaan harus memberikan perhatian yang besar dalam pengembangan sumber daya manusia.

Keberadaan PT. Pos Indonesia yang penuh dinamika menuntut SDM yang berkualitas, memiliki visi dan komitmen yang kokoh pada tujuan dan nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinvestasi secara berkelanjutan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan mempromosikan karyawan-karyawan yang memiliki potensi guna mewujudkan kualitas-kualitas unggul tersebut ke dalam bisnis perusahaan. Struktur organisasi bagian Subdit SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung akan dipaparkan pada gambar berikut ini :



Gambar 1.1

**Struktur Organisasi Bagian Subdit SDM PT Pos Indonesia (Persero)
Bandung**

Sumber : Humas PT. Pos Indonesia Kantor Pos Bandung, 2012

Deskripsi jabatan (job description) masing masing divisi pada struktur organisasi SDM pada kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sebagai berikut :

a. *Human Resource Strategy*

Tugas Pokok *Human Resource Strategy* adalah bertanggung jawab atas ketersediaan kebijakan dan peraturan manajemen sumber daya manusia yang bersifat strategis.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Human Resource Strategy melakukan aktivitas utama sebagai berikut :

- Perencanaan strategis bidang manajemen sumber daya manusia meliputi; peraturan tata tertib karyawan, kebijakan rekrutasi, pengangkatan karyawan, sistem karir dan kompetensi karyawan, kenaikan gaji dan grade, penghargaan dan hukuman disiplin, sistem balas jasa, kebutuhan training karyawan, *job management*, pemutusan hubungan kerja, dan kebijakan sumber daya manusia strategis lainnya.
- Penyusunan dan pengintegrasian semua kebijakan dan peraturan manajemen sumber daya manusia.
- Perencanaan dan pengembangan organisasi perusahaan.
- Mengevaluasi implementasi *job management*.

b. Pengelolaan Karir dan Asesmen SDM

Tugas pokok pengelolaan karir dan assesmen SDM adalah bertanggung jawab atas pemenuhan karyawan yang seimbang dan kompeten antara ketersediaan dan potensi karyawan, dan meningkatkan kompetensi karyawan, pengembangan karir karyawan, serta assesmen karyawan untuk mencapai sumber daya manusia yang handal sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

c. Pelayanan SDM

Tugas pokok Pelayanan SDM adalah bertanggung jawab atas pengelolaan remunerasi dan K3, pengelolaan kinerja, administrasi SDM, SIM SDM,

dan *reward* and *punishment* guna mendukung operasional dan bisnis perusahaan, serta melaksanakan fungsi hubungan industrial.

1.2 Latar Belakang

Era globalisasi mempunyai dampak dalam dunia usaha. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Dengan adanya globalisasi maka dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu organisasi perusahaan yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefisienan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat.

Setiap perusahaan membutuhkan manusia sebagai sumber daya dalam setiap melaksanakan kegiatan perusahaan, karena manusia menjadi salah satu faktor terpenting dalam terwujudnya tujuan organisasi. Mathis dan Jackson (2001:98) terjemahan : “sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan”.

Robin dan Judge (2008:222), mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dari definisi tersebut dapat dicermati bahwa motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasari individu atau seseorang dalam melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

Pegawai akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja pegawai di perusahaan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1994).

Menurut Asep dan Tanjung (2004:43), indikator motivasi karyawan adalah dari tingkat absensi (ketidakhadiran), disiplin dalam melaksanakan pekerjaan,

prestasi kerja yang telah dicapai, tanggung jawab atas pelaksanaan tugas/pekerjaan, serta dalam hal kerjasama antar karyawan.

Untuk itu indikasi rendahnya motivasi karyawan Subdit Sumber Daya Manusia salah satunya bisa teridentifikasi dan diketahui dari data absensi atau data ketidakhadiran karyawan. Adapun data ketidakhadiran karyawan Subdit Sumber Daya Manusia pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung adalah sebagai berikut :

No.	Tahun	Kriteria Absensi					Jumlah Absensi	Jumlah Hari Kerja
		Jumlah Karyawan	Alpha	Sakit	Cuti	Ijin		
1.	2011	67	0	22	87	6	115	271
2.	2012	63	-	-	135	-	135	271

Tabel 1.1

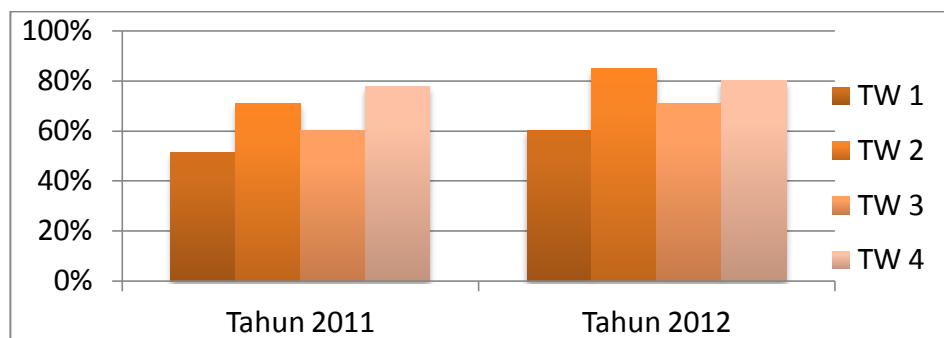
**Data Ketidakhadiran Karyawan Subdit SDM PT Pos Indonesia
(Persero) Bandung**

Sumber : Bagian Kinerja dan Administrasi PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Dari Tabel 1.1 dapat terlihat ketidakhadiran karyawan Subdit SDM dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2012. Tingkat ketidakhadiran karyawan Subdit SDM pada tahun 2011 sebanyak 115 orang dan meningkat pada tahun 2012 menjadi 135 orang, secara keseluruhan tingkat ketidakhadiran karyawan cukup tinggi. PT Pos Indonesia memiliki 7 jenis cuti yaitu CSKTS (cuti sakit tanpa sertifikat dari dokter), CSKSD (cuti sakit ada sertifikat dari dokter, CTH (12 hari cuti tahunan), CKAP (cuti karena alasan pribadi), CBS (cuti besar), CBM (cuti bersama), dan CBSL (cuti bersalin). Dari informasi yang diberikan manajer bagian kinerja dan administrasi SDM banyak karyawan Subdit SDM yang memanfaatkan cuti CSKTS atau cuti tanpa sertifikat dari dokter untuk tidak hadir ke kantor, dari hasil wawancara diketahui pada tahun 2012 sebanyak 83 orang dari 135 karyawan yang tidak hadir dikarenakan CSKTS. Kenaikan tingkat ketidakhadiran karyawan ini sangat menghambat dalam penyelesaian tugas-tugas

yang harus dikerjakan karyawan, yang berakibat terhadap pencapaian target kinerja karyawan pada kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Pada dasarnya menurut Ivancevich (2007 : 333) apapun bentuk ketidakhadiran dapat menyebabkan gangguan dan menimbulkan banyak biaya bagi perusahaan karena bisa menyebabkan jadwal dan program yang telah direncanakan harus dimodifikasi ulang atau pengurangan *output* pekerjaan karena itu rendahnya motivasi kerja karyawan dapat pula diamati dari ketercapaian kinerja. Adapun pencapaian kinerja karyawan Subdit Sumber Daya Manusia tampak pada gambar berikut:



Gambar 1.2

Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan Subdit SDM

PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Sumber : Bagian Kinerja dan Administrasi PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Sebagai informasi tambahan bahwa gambar diatas didapat dari penilaian kinerja karyawan yang dinilai sendiri oleh karyawan dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaian kinerjanya dalam bentuk presentase ketercapaian kinerja. Bentuk *Key Performance Indicator* (KPI) individu non struktural terlampir. Penilaian kinerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dilakukan setiap 3 bulan sekali. Dari gambar 1.2 dapat dilihat pencapaian kinerja karyawan Subdit SDM dari tahun 2011-2012. Pencapaian kinerja karyawan Subdit SDM yang fluktuatif di setiap triwulannya dapat terlihat. Di tahun 2011 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 51,3% kemudian naik di triwulan 2 menjadi 70,8% kembali

turun di triwulan 3 menjadi 60,4% dan naik kembali di triwulan ke 4 menjadi 77,8%. Di tahun 2012 pada triwulan 1 terjadi penurunan pencapaian kinerja menjadi 60,4% kemudian naik pada triwulan 2 sebesar 85% dan mengalami penurunan pada triwulan 3 menjadi 70,8% dan naik kembali ditriwulan ke 4 yaitu 80%.

Dari informasi yang diberikan manajer di bagian kinerja dan administrasi SDM diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan dapat disimpulkan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan PT. Pos Indonesia (Persero) sebesar 100%. Ketercapaian target 100% artinya karyawan mampu memenuhi keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada mereka dalam bentuk program kerja. Penilaian kinerja dilakukan oleh pegawai itu sendiri sehingga nilai yang diberikan untuk mengisi KPI tersebut merupakan hasil penilaian diri sendiri dan tidak ada evaluasi dari pihak manajemen sehingga hasil KPI tersebut kurang efektif dalam memberikan penilaian kinerja.

Dari hasil wawancara yang dilakukan pada pegawai bagian kinerja dan administrasi SDM penempatan karyawan pada bidang yang sama untuk rentang waktu yang lama membuat rutinitas kerja yang monoton setiap harinya dan membuat karyawan tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan karena mungkin mereka tidak lagi mempunyai motivasi yang cukup untuk perlu melakukan itu. Karena tahu posisi mereka tidak akan berubah, bisa menyebabkan karyawan tidak lagi punya minat dan kemauan untuk mengembangkan diri dan pada titik tertentu mungkin saja menjadi tidak peduli dengan produk atau program yang ingin diekspos oleh perusahaan sebab bagi mereka itu sama sekali tidak akan mempengaruhi posisi dan karir mereka.

Selain hal-hal yang disebutkan diatas kecenderungan disiplin karyawan yang masih kurang merupakan salah satu hal yang menunjukkan rendahnya motivasi kerja karyawan. Indikasi ini diketahui berdasarkan pengamatan penulis saat melakukan observasi. Dari hasil pengamatan didapati beberapa sikap karyawan yang diidentifikasi merupakan perilaku rendahnya motivasi dalam bekerja. Jam kerja dimulai pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 17.00 WIB

namun banyak karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan. Bukan hanya itu, beberapa karyawan didapati meninggalkan kantor pada saat jam kerja untuk kepentingan pribadi serta dari hasil informasi yang diberikan oleh salah satu manajer bagian SDM beberapa karyawan diketahui tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja sehingga harus ada tekanan atau teguran dari atasan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Subdit Sumber Daya Manusia pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis di dalam melakukan penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi kerja karyawan Subdit Sumber Daya Manusia pada kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ?
2. Bagaimana kinerja karyawan Subdit Sumber Daya Manusia pada kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Subdit Sumber Daya Manusia pada kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang relevan, sebagai bahan pemecahan permasalahan penelitian di atas, dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja karyawan Subdit Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan Subdit Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (Subdit SDM) Bandung.
3. Untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Subdit Sumber Daya Manusia pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu sosial, khususnya ilmu di bidang manajemen sumber daya manusia dalam hal pengelolaan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1.5.2 Aspek Praktis

Dengan penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan sumbangan yang berguna kepada berbagai pihak, diantaranya: bagi penulis pribadi, penelitian ini akan menjadi sesuatu yang sangat berarti, karya yang tidak mungkin tergantikan yang dapat memberikan kontribusi ilmu dan pengetahuan. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan berguna dalam memberikan kontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat mendorong motivasi karyawan dalam bekerja untuk mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik lagi.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penelitian berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Subdit Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung” terdiri dari lima bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan secara singkat mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini menerangkan mengenai tinjauan pustaka penelitian, kerangka pemikiran, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian meliputi jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai karakteristik responden, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir dari penelitian ini. Dalam bab ini diuraikan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari analisis data yang telah dilakukan serta saran-saran yang dirasakan perlu bagi perkembangan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung