

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah PT Pos Indonesia (Persero)

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantor Pos 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 Kantor Pos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantor Pos 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 mulai dari Jawatan PTT (*Post, Telegraph dan Telephone*). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga 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 giro pos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama tujuh belas tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

1.1.2 Bidang Usaha PT Pos Indonesia (Persero)

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

1.1.3 Logo Perusahaan, Visi, Misi, dan Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)



Gambar 1.1

Logo PT Pos Indonesia (Persero)

Sumber : Humas Kantor Pusat PT Pos Indonesia Bandung, 2010

Ide utama pada logo PT Pos Indonesia (Persero) adalah burung, sebagai tanda yang mewakili merpati pos sebagai bentuk konsep pengiriman surat jaman dahulu. Visualisasi burung merpati pos terlihat siap terbang bebas mengelilingi dunia. Burung merpati pos juga terbang dan berjalan semakin cepat, kesan kecepatan tersebut divisualisasikan dengan sayap yang bergaris horizontal.

Bola dunia sebagai representasi dari perputaran dunia, kekekalan dan adanya hubungan antar Negara. Ukuran merpati yang lebih besar daripada bola dunia melambangkan bahwa Pos Indonesia diharapkan bisa menguasai (memimpin) usaha perposan di dunia Internasional. Warna dasar jingga yang terdapat di gambar merpati dan bola dunia menunjukkan bahwa Pos Indonesia itu penting (warna jingga memiliki arti penting serta perlu diperhatikan).

Tulisan 'POS INDONESIA' dengan tipografi *bold* ini memberikan ketegasan identitas perusahaan dan juga identitas Negara. Tulisan ini berada dibawah gambar merpati dan bola dunia, disini terbaca bahwa yang utama adalah profesionalitas dibidang usaha, dengan slogan "Untuk Anda kami ada", untuk

lebih menekankan kesan mengutamakan pelayanan. Tipografi slogan tersebut menggunakan huruf latin untuk memberikan kesan luwes, ramah, dan fleksibilitas dalam melayani pelanggan-pelanggannya.

Berikut adalah penjelasan dari visi, misi, dan struktur organisasi dari PT Pos Indonesia (Persero) beserta logo perusahaan.

a. Visi

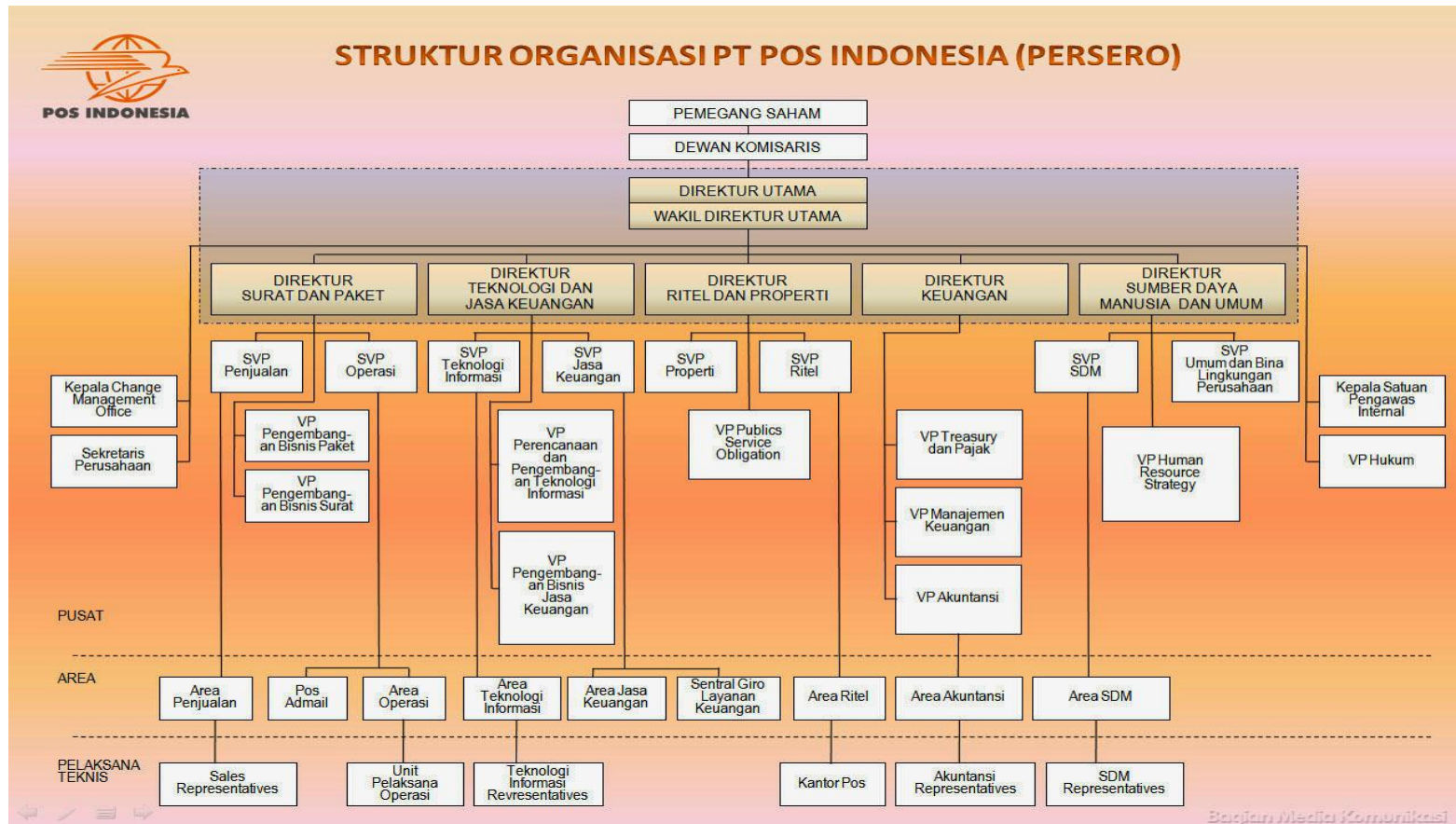
Menjadi perusahaan jejaring terbaik di Indonesia tahun 2016 dengan menyediakan layanan surat, paket, logistik, ritel, dan properti yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya.

b. Misi

- 1) Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang efisien dan tepat waktu,
- 2) Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang nyaman, aman, dan menghargai kontribusi,
- 3) Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan pengembalian yang menguntungkan dan memiliki pertumbuhan yang berkelanjutan,
- 4) Berkomitmen untuk melakukan kontribusi positif kepada masyarakat,
- 5) Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan.

c. Struktur Organisasi

Secara umum PT Pos Indonesia disusun dalam tiga tingkat, yaitu Tingkat Pusat, Tingkat Area, dan Tingkat Unit Pelaksana Teknis (UPT), PT Pos Indonesia dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang berkedudukan di Kantor Pusat Bandung yang terdiri dari lima direksi lainnya, yaitu Direktur Surat dan Paket, Direktur Teknologi dan Jasa Keuangan, Direktur Ritel dan Properti, Direktur Keuangan, dan Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum.



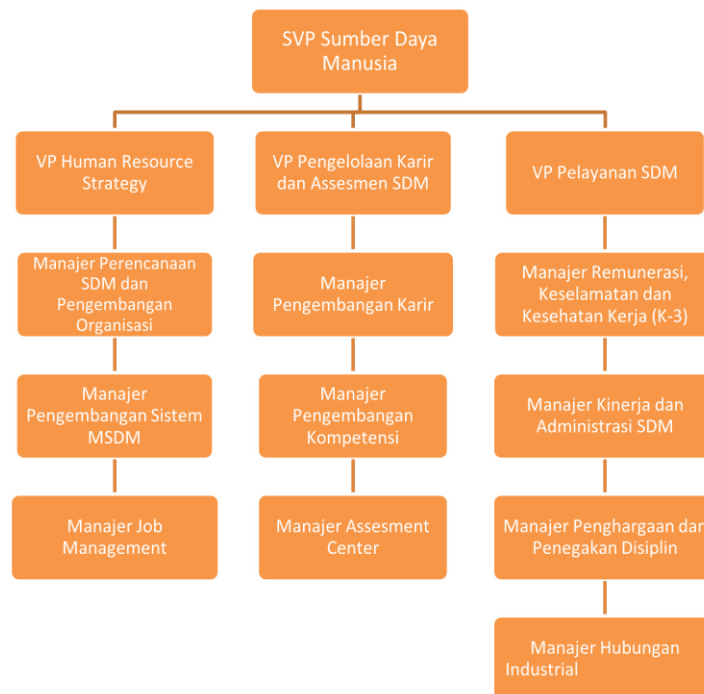
Gambar 1.2

Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)

Sumber : Humas PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, 2013

1.1.4 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 Sub Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung akan dipaparkan pada gambar berikut ini :



Gambar 1.3

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

Sumber : Humas PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, 2013

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

1. *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 :

- a) 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.
- b) Penyusunan dan pengintegrasian semua kebijakan dan peraturan manajemen sumber daya manusia.
- c) Perencanaan dan pengembangan organisasi perusahaan.
- d) Mengevaluasi implementasi *job management*.

2. 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.

3. 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 Penelitian

Era globalisasi saat ini dimana persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, seringkali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak perusahaan mengalami kegagalan. Kegagalan yang dialami suatu perusahaan disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun karena kurang baiknya kinerja dari sumber daya manusia (SDM) yang ada pada perusahaan. SDM dalam hal ini karyawan, harus diakui sebagai faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sumber daya manusia atau yang selanjutnya disebut dengan karyawan, merupakan penggerak utama dalam menjalankan seluruh kegiatan dan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. “Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian” (Hasibuan, 2009:117). Peran karyawan di perusahaan sangat dominan karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sehingga sudah menjadi tugas perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang ada agar tetap loyal dan memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan cenderung tidak terlepas dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi tuntutan para karyawan. Kinerja karyawan secara langsung dapat mempengaruhi performansi perusahaan secara keseluruhan. Menurut Rivai (2005:14), kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Sentono (2009:56), kinerja karyawan akan baik bila digaji/ upah sesuai dengan perjanjian. Dengan beban kerja yang semakin meningkat maka diharapkan imbalan juga meningkat agar kinerja tetap baik.

Salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk mendorong karyawan agar mampu bekerja dengan baik adalah dengan mengupayakan pemberian balas

jasa atau imbalan yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir. Pemberian balas jasa atau imbalan terhadap karyawan disebut juga dengan remunerasi. Remunerasi sangat diperlukan untuk memacu kinerja para karyawan agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing karyawan. Menurut Antonio de Pora (2011:3), Remunerasi dalam konteks perusahaan diartikan sebagai suatu bentuk tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/ pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaan remunerasi di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Siagian (2007:255), besar kecilnya imbalan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Apabila imbalan yang diberikan perusahaan cukup adil dikaitkan dengan tugas yang diberikan kepada karyawan, dapat mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Boedianto (2012) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pemberian remunerasi sangat berpengaruh dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Jenis remunerasi yang diterima oleh karyawan menurut Darmadji (2012:68) terdiri dari 4 (empat) hal pokok, yaitu gaji pokok, tunjangan, *benefit*, dan bonus.

PT Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan salah satu perusahaan yang memberikan remunerasi kepada karyawan dalam bentuk gaji pokok, tunjangan, *benefit*, dan bonus. Selain itu, remunerasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berbasis pada 3P yaitu, *Pay for Person*, *Pay for Performance*, dan *Pay for Position*. Tujuan dari pemberian remunerasi adalah untuk membantu dalam menarik, mendorong, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Persentase gaji pokok di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mengalami kenaikan secara berkala setiap dua tahun sekali sesuai dengan golongan masing-masing karyawan. Besaran gaji pokok berdasarkan golongan ini belum termasuk dengan hitungan tunjangan, *benefit*, dan bonus yang diterima oleh karyawan.

Sedangkan kenaikan gaji berdasarkan *grade* (pangkat) masing-masing karyawan dilakukan setiap empat tahun sekali.

Tabel 1.1

Persentase Kenaikan Gaji Pokok Menurut Golongan

No	Periode	Persentase Kenaikan
1	April 2006 – Juli 2008	3 % dari gaji pokok terakhir
2	Juli 2008 – April 2010	3% dari gaji pokok terakhir
3	April 2010 – Juli 2011	3% dari gaji pokok terakhir
4	Juli 2011 – Juli 2013	5% dari gaji pokok terakhir

Sumber : SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Dari tabel 1.1 di atas, dapat dilihat adanya kenaikan persentase gaji pokok pada periode Juli 2011 – Juli 2013 yaitu sebesar 5%. Kondisi diatas menunjukkan kenaikan yang cukup berarti dibandingkan dengan tiga periode sebelumnya, dimana tidak terjadi kenaikan persentase gaji pokok selama tiga periode. Kemudian juga berdasarkan tingkat pendidikan karyawan, dapat dilihat perbandingan besaran gaji pokok masing-masing karyawan dengan masa kerja 0 (nol), dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2

Perbandingan Gaji Pokok dengan Masa Kerja 0 (Nol) Tahun Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan Terakhir	<i>Grade</i>	Gaji Pokok
D3	11	Rp 214.000
S1	11	Rp 276.000
S2	5	Rp 891.000

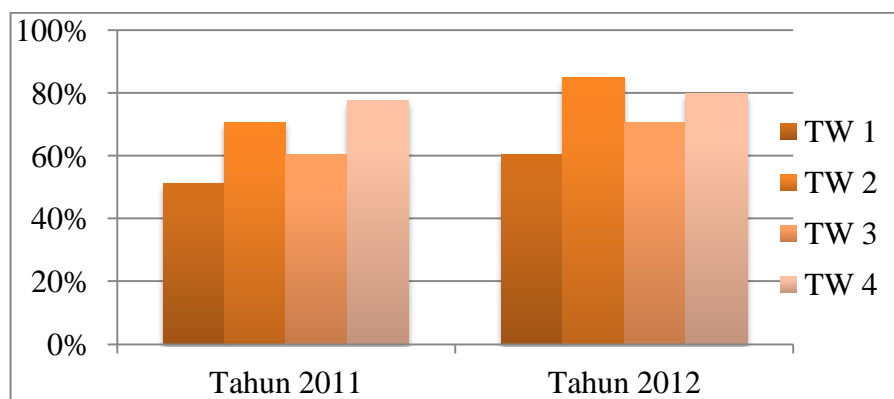
Sumber : Internal PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa adanya perbedaan yang jelas antara *grade* dan besaran gaji pokok yang diterima masing-masing karyawan. Dimana untuk D3 dan S1 dengan *grade* yang sama, memiliki perbedaan dalam besaran

gaji pokok yang diterima. Sedangkan untuk S1 dan S2 terlihat perbedaan yang jelas baik antara *grade* maupun besaran gaji pokok yang diterima.

Remunerasi yang ada pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung terbukti belum sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan secara tidak terstruktur kepada karyawan Sub Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, bahwa adanya tuntutan kenaikan gaji oleh karyawan. Karyawan menuntut agar remunerasi yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam kondisi perekonomian, khususnya kenaikan biaya-biaya hidup. Adanya remunerasi yang belum sesuai dengan harapan karyawan mengindikasikan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Bandung belum memberikan dorongan atau rangsangan secara maksimal kepada karyawan untuk memacu kinerja karyawan.

Pencapaian kinerja karyawan Sub Direktorat SDM kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung tahun 2011-2012 cenderung fluktuatif. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.4



Gambar 1.4

Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan Sub Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

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

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%. Sebagai informasi tambahan bahwa gambar di atas didapat dari penilaian kinerja karyawan yang dinilai sendiri oleh karyawan dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaian kerjanya dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja. Penilaian kinerja di kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dilakukan setiap 3 bulan sekali.

Manajer di bagian kinerja dan administrasi SDM memberikan informasi 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dengan judul **“Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan Sub Direktorat Sumber Daya Manusia Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana remunerasi pada Sub Direktorat SDM kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Sub Direktorat SDM Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
3. Bagaimana pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan Sub Direktorat SDM Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Remunerasi pada Sub Direktorat SDM kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Kinerja karyawan Sub Direktorat SDM Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan Sub Direktorat SDM Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan remunerasi dan kinerja karyawan dan dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

a. Bagi Penulis

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.

b. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi tambahan yang bermanfaat tentang bagaimana pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dan sebagai bahan perbaikan dalam rangka mengambil kebijakan terkait dengan remunerasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami pembahasan yang terdapat dalam skripsi, maka penulisan skripsi disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai tinjauan pustaka penelitian, kerangka pemikiran, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai jenis penelitian yang digunakan, variable operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, jenis dan teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir dari penelitian ini. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran yang diberikan oleh penulis.