

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, sehingga lembaga yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan memenangkan persaingan (Alex S. Nitisemito, 1996). Dapat dikatakan sumber daya manusia yang berkualitas dalam organisasi atau perusahaan merupakan faktor penentu utama keberhasilan perusahaan (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016:2). Hal ini dapat dimengerti sebab manusia merupakan satu-satunya sumber penggerak dan pengelola semua aktivitas dalam suatu organisasi (Masharyono & Syamsul H Senen, 2015:1). Setiap organisasi akan berkompetisi guna merebut posisi unggul dalam perekonomian. Sumber daya manusia sangat penting sebagai keunggulan organisasi dan bertindak sebagai faktor utama untuk mencapai tujuan organisasi (Muda, Rafiki, & Harahap, 2014). Hal ini bisa dicapai bila organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang memungkinkan sumber daya manusianya berkinerja dengan baik.

Organisasi perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai (Masharyono & Sumiyati, 2016:1). Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi atau perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut (Wardhana, Tarmedi, & Sumiyati, 2016:1). Baik buruknya kinerja individu tergantung pada pemahaman dan kemampuan untuk mencapai target sesuai kebenarannya (Khan et al, 2016).

Kinerja karyawan berperan sebagai sumber daya yang paling penting di perusahaan, oleh karena itu diperlukan upaya-upaya untuk mengoptimalkan dan mengembangkan mereka (Venclová, Königová, & Fejfar et al, 2013). Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau secara keseluruhan selama periode tertentu (Pratama & Purnama, 2016). Kinerja sebagai suatu proses yang dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja sehingga dapat dilihat baik tidaknya

aktivitas tertentu dalam mencapai hasil yang diinginkan (Prima, Sumiyati, & Masharyono, 2018:2).

Mengenai konsep kinerja karyawan telah dilakukan dalam kelompok industri manufaktur diantaranya (Kridan and Goulding et al, 2006) industri pertambangan (Supardi, 2018) (Wijaya & Susanty, 2017), industri ritel (Bimanti, 2010). Penelitian kelompok industri jasa diantaranya dilakukan dalam industri rumah sakit (Putra 2016) dan industri perbankan (Dufour et al, 2013), industri logistik (Sri, Sjahrudin, dan Purnomo, 2018). Industri logistik mengalami persaingan yang ketat sehingga kinerja karyawan perlu diperhatikan.

Kondisi industri logistik di Indonesia telah mengalami banyak perubahan dari waktu ke waktu. Banyaknya pesaing serta meningkatnya permintaan masyarakat akan pelayanan yang baik menjadi tuntutan yang lebih bagi setiap karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Adanya perubahan tersebut, mengakibatkan karyawan harus mengubah pola dan sistem kerjanya sesuai dengan tuntutan yang ada agar keberhasilan kerja yang diraih sesuai dengan harapan. PT Pos Indonesia termasuk dalam salah satu industri logistik, oleh karena itu dituntut dapat memiliki nilai lebih di masyarakat dan tidak kehilangan pelanggan setianya dalam persaingannya. PT POS Indonesia Regional V Bandung memiliki masalah yang berkaitan dengan rendahnya kinerja, hal ini dibuktikan oleh data penilaian kinerja seperti di bawah ini.

TABEL 1. 1
PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT POS INDONESIA KANTOR
REGIONAL V BANDUNG DIVISI SDM

Nilai	Tahun			
	2018	2019	2020	2021
A	22	19	25	27
B	60	62	59	55
C	3	4	1	3
Total	85	85	85	85

Sumber: Bagian Personalia/SDM PT Pos Indonesia Kantor Regional V Bandung

Berdasarkan Tabel 1.1 data penilaian kinerja tahun 2018-2021 menjelaskan bahwa PT POS Indonesia mengalami pergerakan naik dan turun. Karyawan yang mendapat nilai A (istimewa) tahun 2019 sempat mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2020 yang mendapat nilai A naik sebanyak enam orang, dan mengalami kenaikan pada tahun 2021 sebanyak dua orang menjadi 27 karyawan. Karyawan yang memperoleh nilai B (baik) mengalami penurunan dari tahun ketahun dengan tertinggi pada angka 62 dan terendah sejumlah 55 karyawan pada tahun 2021. Nilai C (cukup) yang diperoleh karyawan terbilang cukup rendah namun mengalami kenaikan pada tahun 2021 dari tahun sebelumnya. Sempat mengalami penurunan pada tahun 2020 yaitu hanya satu karyawan, namun tahun berikutnya kembali mengalami kenaikan hingga tahun 2021 karyawan yang memperoleh nilai C sebanyak tiga karyawan.

Karyawan yang mendapat nilai A tidak mengalami kenaikan yang setiap tahunnya dan pada tahun 2021 mengalami kenaikan dibandingkan dua tahun sebelumnya. Jumlah karyawan yang mendapat nilai B juga mengalami kenaikan dan penurunan, seiring dengan bertambahnya karyawan yang mendapat nilai C pada tahun terakhir. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan yang belum stabil dan optimal dalam perusahaan.

Melalui data tersebut dapat dilihat bahwa ini pun berpengaruh terhadap indikator-indikator kinerja yang mempengaruhi turunnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat dilihat melalui rendahnya kehadiran karyawan. Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh apa yang dikerjakan karyawan tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi (Atkinson & McCrindell, 1997). Indikator rendahnya kinerja karyawan salah satunya dapat dilihat dari absensi atau ketidak hadiran karyawan (Handoko, 2014). Data rekapitulasi ketidakhadiran karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.2

TABEL 1. 2
REKAPITULASI KETIDAK HADIRAN KARYAWAN PT POS INDONESIA
KANTOR REGIONAL V BANDUNG DIVISI SDM TAHUN 2018-2021

Tahun	Jumlah Karyawan	Keterangan				Jumlah Tidak Hadiran	Jumlah Kehadiran Ideal	Persentase Ketidak Hadiran
		Sakit	Izin	Alpa	Cuti			
2018	85	29	5	5	19	58		0.0027%
2019	85	28	5	6	25	66	250 hari/	0.0031%
2020	85	30	3	4	23	60	karyawan	0.0028%
2021	85	19	1	3	37	60		0.0028%

Sumber: Bagian Personalia/SDM PT Pos Indonesia Kantor Regional V Bandung

Melalui Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa dari hasil rekapitulasi kehadiran ditahun 2018 tercatat jumlah ketidakhadiran sebanyak 58 kali atau setara 0.0027% dar total kehadiran seharusnya. Pada tahun 2019 meningkat menjadi 0.0031% ketidakhadiran tercatat. Tahun 2020 dari hasil rekapitulasi terdapat 0.0028% total ketidakhadiran, turun dari tahun sebelumnya. Tahun selanjutnya pada 2021 rekapitulasi ketidakhadiran tidak mengalami perbaikan yaitu tetap di 0.0028%. Jumlah ketidakhadiran paling banyak terjadi pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kinerja mengalami penurunan hal ini dapat menjadi pengaruh turunnya kinerja karyawan.

Belum optimalnya kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh adanya faktor internal perusahaan, salah satunya mengenai pemberian bonus karyawan yang bermasalah serta penundaan pemberian gaji pada Febuari 2019. *Senior Vice President* (SVP) Kerja Sama Strategis dan Hubungan Kelembagaan Pos Indonesia Pupung Purnama memaparkan bahwa terjadi polemik Serikat Pekerja Pos Indonesia (SPPI) dan manajemen PT Pos Indonesia yang bermula lantaran hak karyawan terkait bonus tidak dipenuhi oleh perusahaan sehingga berujung pada gugatan di Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) Bandung. Dijelaskan pula oleh pihak Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat (SPPIKB) mengenai persoalan internal perusahaan bahwa selama tiga tahun terakhir hak-hak pegawai mulai dikurangi. Hak tersebut meliputi

permintaan kenaikan upah atau gaji yang tidak dilayani, pemutusan hubungan kerja tanpa alasan jelas, pembayaran gaji yang selalu terlambat, tidak adanya pemberian bonus, serta penghapusan uang lembur. Hak tersebut diatur oleh perusahaan yang tertera dalam sistem remunerasi karyawan. Sistem remunerasi karyawan dapat dilihat pada tabel 1.3.

TABEL 1. 3
SISTEM REMUNERASI PT POS INDONESIA

No	Jenis	Keterangan
1	<i>Base Pay</i> Gaji Dasar	Pemberian gaji dasar/pokok dilakukan setiap bulan berdasarkan jabatan dan posisi karyawan.
2	<i>Variabel cost</i> Tunjangan	<p>Tunjangan yang diberikan karena status sebagai karyawan perusahaan, meliputi tunjangan hari raya, uang cuti dan beasiswa pendidikan.</p> <p>Tunjangan yang diberikan karena posisi yang diduduki karyawan, yaitu pakaian kerja, sewa guna fasilitas kerja, uang representasi, bantuan uang transport.</p>
	Insentif	Diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja di atas rata-rata dan dilakukan setiap triwulan dalam setahun dengan syarat apabila setiap triwulan perusahaan memperoleh keuntungan.
	Bonus	Diberikan setiap akhir tahun seperti gaji ke 13 dan 14 apabila perusahaan memperoleh keuntungan.

3	<i>Benefit</i>	Jaminan Kesehatan	Perusahaan memberikan benefit ini untuk keperluan yang berkaitan dengan kesehatan karyawan.
		Dana Pensiun	Diberikan setelah karyawan pensiun dari pekerjaannya.

Sumber : Bagian Remunerasi dan K-3 PT. Pos Indonesia Kantor Regional V Bandung

Dilihat dari Tabel 1.3 hak yang bermasalah termasuk dalam kategori pemberian remunerasi. Permasalahan dalam base pay yang terjadi adalah pemberian gaji yang terlambat. Serta permasalahan pada variabel cost yaitu penghapusan uang lembur dan tidak diberikannya bonus kepada karyawan. Hal ini dapat menjadi pendorong turunnya kinerja karyawan.

Sebagai bagian dari faktor internal, penghargaan (*reward*) dan hukuman atau sanksi (*punishment*) merupakan unsur penting dalam penciptaan tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan. Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja atau kinerja (Timpe, 1992 dalam Riyadi, 2011). Tinggi atau rendahnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan (*reward*) (Kadir dkk., 2017), namun terdapat faktor lainnya yaitu hukuman atau sanksi (*punishment*).

Adanya keluhan yang sama dan berulang pada PT Pos Indonesia seperti keterlambatan pengiriman surat dan paket, kerusakan barang, ongkos pengiriman yang terlalu mahal, sikap pegawai yang terlalu kaku, serta penolakan paket karena pembungkusan paket pengiriman tidak sesuai dengan syarat yang ditentukan. Banyak kasus keterlambatan paket seperti paket kilat yang seharusnya memiliki lama pengiriman berkisar 2-3 hari, namun pada kenyataannya paket tersebut memiliki waktu pengiriman hingga 4-5 hari atau lebih. Hal tersebut sudah sering terjadi namun belum ada perbaikan kinerja dari pihak PT Pos Indonesia. Bagian lainnya terdapat karyawan yang dalam bekerja tidak sesuai dengan target yang ditetapkan seperti karyawan yang pulang terlebih dahulu atau kurang dari jam kerja yang telah ditetapkan, namun karena kedekatan (hubungan emosional) antara karyawan dengan atasan maka karyawan tersebut tidak diberikan teguran atau sanksi (*punishment*).

Hukuman (*punishment*) merupakan ancaman hukuman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan (Habibah, 2001:28).

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas menunjukkan bahwa terjadi permasalahan kinerja karyawan pada PT POS Indonesia Regional V Bandung. Terlihat dari hasil penilaian karyawan terdapat kenaikan dan penurunan karyawan yang mendapatkan nilai A (istimewa) dan B (baik) serta kenaikan jumlah karyawan yang mendapat nilai C (cukup). Dalam tabel selanjutnya juga menunjukkan adanya peningkatan ketidakhadiran karyawan. Banyaknya komplain mengenai keterlambatan paket serta karyawan yang tidak mematuhi peraturan. Apabila masalah di PT POS Indonesia Regional V Bandung terus dibiarkan maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang semakin menurun, kurangnya kinerja karyawan berbahaya bagi perusahaan. Hal tersebut juga dapat mengurangi produktifitas dan efisiensi organisasi serta mengancam kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus melakukan langkah agar kinerja karyawan dapat selalu meningkat salah satunya adalah dengan menjalankan peraturan yang berlaku serta memberikan *reward* dan *punishment* sesuai dengan aturan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan sistem *reward* pada PT POS Indonesia Regional V Bandung.
2. Bagaimana pelaksanaan sistem *punishment* pada PT POS Indonesia Regional V Bandung.
3. Bagaimana tingkat kinerja karyawan pada Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.

4. Bagaimana pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.
5. Bagaimana pengaruh sistem *punishment* terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.
6. Bagaimana pengaruh sistem *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Mengetahui pelaksanaan sistem *reward* pada PT POS Indonesia Regional V Bandung.
2. Mengetahui pelaksanaan sistem *punishment* pada PT POS Indonesia Regional V Bandung.
3. Mengetahui tingkat kinerja karyawan Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.
4. Mengetahui pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.
5. Mengetahui pengaruh sistem *punishment* terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.
6. Mengetahui gambaran pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat memberi sumbangan dalam aspek teoritis pada umumnya yang berkaitan dengan ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen

sumber daya manusia yang berkaitan dengan peran *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Badan Pengelola Keuangan

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan aspek praktis yaitu untuk perusahaan-perusahaan besar dan BUMN khususnya pada PT POS Indonesia Regional V Bandung perihal *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dalam mengenal peran *reward* dan *punishment*, sehingga diharapkan dapat dimanfaatkan dalam kehidupan sehari-hari terutama pada saat melakukan pengelolaan pengetahuan.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan menjadi informasi dan landasan untuk melaksanakan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PT POS Indonesia Regional V Bandung.