

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung adalah salah satu Badan Usaha Milik Negera (BUMN) yang bergerak di bidang pos yang memberikan pelayanan jasa dengan cakupan nasional dan internasional. Memiliki karyawan sebanyak 924 orang yang terbagi menjadi karyawan direktorat, non- direktorat, proyek dan karyawan pengkayaan. Untuk itu dibutuhkan dan diperlukan karyawan yang berkompoten diberbagai bidangnya. Hal ini disebabkan karena tugas jasa pelayanan pos dan produk-produk pelayanan lainnya yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sangat kompleks. Tentunya setiap karyawan dituntut untuk dapat bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya dengan baik sehingga mampu menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat dengan munculnya pesaing-pesaing dibidang yang sama.

Disisi lain perusahaan juga harus memperhatikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan terus berusaha mengarahkan, membina, dan mengembangkan karyawan di dalam bekerja. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan terus meningkatkan motivasi karyawan agar dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Namun dalam pengaplikasiannya proses memotivasi karyawan bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor sehingga terkadang

Ayu Anisa Ramadhani, 2013

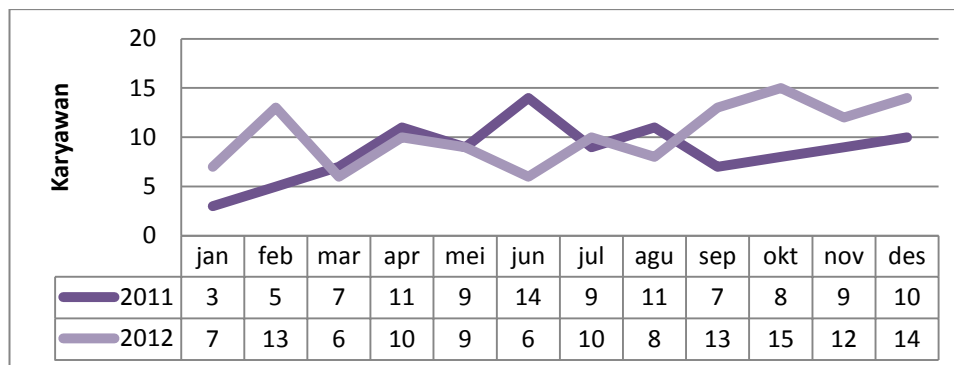
Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung (Survey pada Karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

perusahaan mengalami kesulitan dalam upaya peningkatan motivasi kerja karyawan seperti yang diungkap oleh Hasibuan (2010:93) yang mengatakan: “memotivasi ini sangat sulit karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya.

Kendala ini dialami juga oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung pada Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia. Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia terdiri dari 3 bagian yaitu Bagian Remunerasi dan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja), Bagian Kinerja dan Administrasi, juga terdapat Bagian Penghargaan dan Penegakan Disiplin. Masing-masing bagian memiliki tupoksi yang penting bagi perusahaan sehingga kecenderungan motivasi kerja yang rendah akan menjadi penghambat pencapaian tujuan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Menurut Arep & 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 Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia salah satunya bisa teridentifikasi dan diketahui dari data absensi atau data ketidakhadiran karyawan. Adapun data ketidakhadiran karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1

**Grafik Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Divisi Pelayanan SDM
PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

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

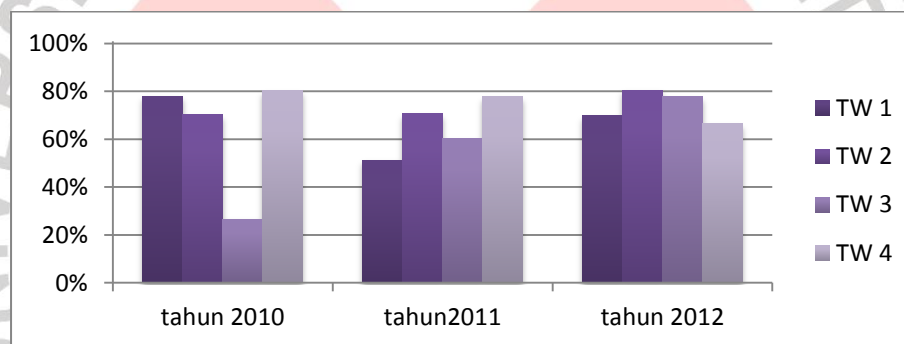
Dari Gambar 1.1 dapat terlihat kenaikan dan penurunan ketidakhadiran karyawan secara fluktuatif pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2012. Secara keseluruhan tingkat ketidakhadiran karyawan divisi pelayanan SDM cukup tinggi terutama pada tahun 2012 dibulan September hingga Desember yang cenderung meningkat. Pada bulan September karyawan yang tidak hadir berjumlah 13 orang dan mengalami peningkatan dibulan Oktober menjadi 15 orang. Di bulan November walau ketidakhadiran karyawan sempat turun menjadi 12 orang tetapi di bulan Desember jumlah ketidakhadiran karyawan kembali meningkat menjadi 14 orang.

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

Ayu Anisa Ramadhani, 2013

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung (Survey pada Karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

direncanakan harus dimodifikasi ulang atau pengurangan output pekerjaan karena itu rendahnya motivasi kerja karyawan dapat pula diamati dari ketercapaian kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi tentu akan memiliki upaya yang tinggi didalam bekerja sehingga pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah karena karyawan tidak terdorong untuk melakukan usaha terbaiknya didalam bekerja. Adapun pencapaian kinerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia tampak pada tabel berikut:



Gambar 1.2

**Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan Divisi Pelayanan SDM
PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

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

Penilaian kinerja yang digunakan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung berbentuk *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaiannya dalam bentuk presentase ketercapaian kinerja. Penilaian kinerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dilakukan setiap 3 bulan sekali. Dari gambar 1.2 dapat dilihat pencapaian kinerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia dari tahun 2010-2012. Pencapaian kinerja

Ayu Anisa Ramadhani, 2013

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung (Survey pada Karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia yang fluktuatif di setiap triwulannya dapat terlihat. Di tahun 2010 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 78% lalu mengalami penurunan pada triwulan 2 dan 3 yaitu 70,2% dan 26,6%. Pencapaian kinerja meningkat kembali ditriwulan ke 4 menjadi 80,4%. Ditahun 2011 pada triwulan 1 pencapaian kinerja sebesar 51,3% kemudian naik ditriwulan 2 menjadi 70,8% kembali turun ditriwulan 3 menjadi 60,4% dan naik kembali ditriwulan ke 4 menjadi 77,8%. Fluktuatif kinerja karyawan tersebut terjadi hingga akhir tahun 2012.

Dari informasi yang diberikan oleh manajer di bagian pengembangan sistem SDM diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan dapat disimpulkan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan PT. Pos. Indonesia sebesar 100%. Ketercapaian target 100% artinya karyawan mampu memenuhi keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada mereka dalam bentuk program kerja.

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.

Ketidakhadiran yang cenderung meningkat, kinerja karyawan yang belum optimal, serta rendahnya kedisiplinan dalam bekerja merupakan contoh bukti perilaku yang mengindikasikan rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja. Rendahnya motivasi kerja karyawan perlu segera ditangani karena rendahnya motivasi akan menyebabkan karyawan bekerja dibawah kemampuan yang mereka miliki sehingga mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan. Apabila kinerja karyawan rendah maka dampaknya akan langsung terasa oleh perusahaan dan semakin kompleksnya masalah tersebut bahkan akan mengancam keberlangsungan roda bisnis perusahaan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dan untuk lebih memperjelas mengenai motivasi kerja karyawan dan faktor yang mempengaruhinya maka dilakukan penyebaran angket pra penelitian kepada 30 orang karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia. Dari hasil penyebaran kuesioner pra penelitian diketahui faktor-faktor yang bisa meningkatkan motivasi karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

Tabel 1.1

Kuesioner Pra Penelitian

Ayu Anisa Ramadhani, 2013

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung (Survey pada Karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Dari alternatif jawaban dibawah ini, manakah hal yang menurut anda mampu meningkatkan motivasi anda didalam bekerja?		
Alternatif Jawaban	Total Responden yang Memilih	Presentase
1. Kompensasi	23 orang	76,7%
2. Promosi	4 orang	13,3%
3. Pelatihan	-	-
4. Kondisi Kerja	3 orang	30%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner Pra Penelitian

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa sebanyak 23 karyawan memilih kompensasi sebagai aspek utama yang mampu memotivasi mereka didalam bekerja. Hanya 4 karyawan yang memilih promosi dan sisanya memilih kondisi lingkungan kerja. Dari kuesioner pra penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan akan termotivasi dengan adanya pemberian kompensasi.

PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sebenarnya telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan salah satunya dengan memberikan kompensasi. Kompensasi atau balas jasa yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia terdiri dari upah, program-program benefit bagi karyawan, dan imbalan pasca kerja. Diakui oleh manajer bagian Sumber Daya Manusia bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. Pos Indonesia bisa dikategorikan tinggi dan lengkap. Akan tetapi dari hasil survey pra penelitian kepada 30 karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia diketahui bahwa kompensasi yang mereka terima masih belum sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini dapat terlihat dari jawaban-jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan sebagai berikut:

Ayu Anisa Ramadhani, 2013

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung (Survey pada Karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Tabel 1.2
Kuesioner Pra Penelitian

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		Sangat Puas	Puas	Cukup	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
1.	Apakah anda merasa puas dengan kompensasi yang anda terima?	-	5	4	20	1
2.	Apakah anda merasa kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan kinerja dan kemampuan yang anda miliki?	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
		-	4	6	16	4
3.	Jika anda diminta untuk membandingkan, menurut anda apakah besarnya kompensasi dan jenis kompensasi yang anda terima sebanding dengan kompensasi yang diberikan oleh instansi-intansi sejenis lainnya?	Sangat Setuju	Setuju	Cukup	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
		-	2	8	15	5

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner Pra Penelitian

Pada tabel 1.2 diketahui bahwa ada kecenderungan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi yang mereka terima. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya karyawan yang menjawab tidak setuju yaitu sebanyak 20 karyawan dan didukung oleh 1 karyawan yang sangat tidak setuju. 5 karyawan menyatakan puas dengan

Ayu Anisa Ramadhani, 2013

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung (Survey pada Karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

kompensasi yang mereka terima sedangkan 4 karyawan lainnya merasa cukup. Jawaban-jawaban negatif juga ditunjukkan pada pertanyaan 2 dan 3 pada kuesioner pra penelitian tersebut. Diketahui sebanyak 16 orang merasa tidak setuju dengan kompensasi yang diberikan karena belum sesuai dengan kinerja dan kemampuan yang mereka miliki. Selain itu 15 orang karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia masih kurang jika dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh instansi-intansi sejenis lainnya.

Saat ini kompensasi yang semakin beragam macam dan jenisnya dikelompokkan kedalam 2 komponen oleh Bernardin (2003:216) yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Motivasi kerja yang rendah bisa disebabkan karena masih kurang terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan yang bisa jadi salah satu penyebabnya adalah tidak terpenuhinya kebutuhan akan kompensasi. Hal ini sejalan dengan teori hirarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow yang menyatakan bahwa manusia akan selalu berusaha agar dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pada akhirnya karena kompensasi dirasa sangat penting hubungannya dengan motivasi kerja karyawan maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Penelitian ini akan dituangkan dalam karya tulis ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung”.

Ayu Anisa Ramadhani, 2013

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung (Survey pada Karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dapat diketahui kajian utama dalam penelitian ini difokuskan pada masalah motivasi kerja karyawan yang rendah. Motivasi kerja yang rendah artinya karyawan tidak terdorong untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Hal ini tentu akan menghasilkan kinerja yang rendah dan akan berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Rendahnya motivasi kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia ditunjukkan dengan ketidakhadiran yang cenderung meningkat, kinerja karyawan yang masih rendah dan belum optimal, serta rendahnya gairah dalam bekerja yang ditunjukkan oleh rendahnya kedisiplinan karyawan.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan diantaranya kompensasi, situasi kerja, fasilitas kerja, gaya kepemimpinan, promosi, dan pelatihan. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan. Hal ini dikarenakan kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan sebagai balas jasa atas apa yang dilakukan oleh karyawan. Saat karyawan merasa puas dengan kompensasi yang mereka dapat maka dorongan untuk terus bekerja dengan optimal akan muncul dalam diri karyawan.

Mengingat luasnya masalah yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan maka penulis hanya akan fokus meneliti pada permasalahan motivasi kerja karyawan yang mendapat kontribusi dari faktor kompensasi.

Ayu Anisa Ramadhani, 2013

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung (Survey pada Karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan kedalam pertanyaan berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai kompensasi karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran mengenai motivasi kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang, pokok permasalahan, dan judul penelitian maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai kompensasi karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran mengenai motivasi kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai alternatif pemecahan masalah-masalah dalam pengembangan sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran dalam memberikan alternatif terhadap peningkatan sumber daya manusia di lingkungan kerja PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dan untuk menentukan pilihan kebijakan yang berkaitan dengan upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Kegunaan Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan yang bersifat akademis bagi pengembangan teori,

konsep-konsep ilmiah dan referensi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pedoman bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan proses pemberian kompensasi dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

