

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan organisasi dan industri yang pesat dewasa ini tidak lepas dari pentingnya unsur sumber daya manusia di dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah pelaku dari semua kegiatan yang ada dalam sebuah organisasi. Dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta sumber daya manusia memegang peran bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia menjadi kekayaan tersendiri dalam organisasi, baik pimpinan ataupun pegawai biasa memiliki peranan kontribusi kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Karyawan sebagai suatu individu memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan yang mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Menurut Stephen P. Robbins (2003:78) “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima.” juga diungkapkan oleh Malayu S.P.Hasibuan (2013:202) bahwa “kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.”

Salah satu cara untuk menilai kepuasan karyawan dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap positif merupakan cerminan dari perasaan karyawan mengenai pekerjaan yang dijalankannya. Sebaliknya jika karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya hal tersebut bisa dilihat dari cara karyawan bersikap

Taufik Zaelani, 2014

*PENGARUH PELAKSANAAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI
DIVISI PELAYANAN SDM KANTOR PUSAT PT. POS INDONESIA BANDUNG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan mengerjakan pekerjaannya. Menurut Muchinsky (Soedjono,2005:26) “variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism*, *turnover* dan *job performance*.”. Variabel-variabel tersebut berkaitan satu sama lain dalam menunjukkan indikasi mengenai keadaan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi ditunjukkan oleh tingkat absensi dan turn over yang rendah juga kinerja yang stabil atau meningkat. Jika yang ditunjukkan sebaliknya maka kepuasan kerja pada kondisi rendah.

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa kurir pengiriman terbesar di Indonesia karena mampu menjangkau hampir ke seluruh pelosok negeri. Didasarkan pada perkembangan zaman yang semakin maju menuntut perusahaan untuk selalu bisa berkembang agar bisa tetap eksis dan mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staff pada Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat Pos Indonesia Bandung didapati bahwa tingkat kedisiplinan karyawan masih dirasa kurang. Terlihat dengan masih seringnya karyawan yang terbiasa pulang lebih awal, terlambat datang kembali ke kantor setelah jam istirahat berakhir, sering melakukan kegiatan lain di luar pekerjaan ketika jam kerja berlangsung, serta sering menyelesaikan tugas yang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan. Hal ini dibuktikan dengan perolehan capaian kinerja yang sering menurun. Berikut ini adalah hasil capaian kinerja karyawan divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat Pos Indonesia Bandung selama tahun 2012-2013:

Tabel 1. 1
Rekapitulasi Capaian Kinerja Karyawan Divisi Pelayanan SDM Kantor
Pusat Pos Indonesia Bandung Tahun 2012- 2013

Tahun	2012				2013			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Rata-rata Kinerja	77.80	76.12	64.13	54.08	60.60	67.25	65.14	71.07
Presentase		-2%	-19%	-19%	11%	10%	-3%	8%

Sumber : Bagian Pelayanan SDM Kantor Pusat Pos Indonesia Bandung (diolah)

Untuk lebih jelas mengenai capaian kinerja karyawan pada tabel di atas dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Sumber : Bagian Pelayanan SDM Kantor Pusat Pos Indonesia Bandung (diolah)

Gambar 1. 1
Capaian Kinerja Karyawan Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat
PT. Pos Indonesia Bandung Tahun 2012- 2013

Dari tabel dan gambar 1.1 di atas dapat dilihat bahwa selama tahun 2012 - 2013 kinerja karyawan mengalami penurunan yang signifikan pada triwulan IV tahun 2012 yaitu dengan rata-rata nilai pencapaian kinerja sebesar 54,08.

Taufik Zaelani, 2014

PENGARUH PELAKSANAAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI
 DIVISI PELAYANAN SDM KANTOR PUSAT PT. POS INDONESIA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan pada SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu), sistem penilaian kerja yang diterapkan di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung Kategori kurang diberikan kepada karyawan apabila karyawan tersebut mendapatkan nilai dibawah 60, sedangkan kategori cukup diberikan kepada karyawan yang mendapatkan nilai 61 hingga 79, sehingga dapat diketahui bahwa jumlah rata-rata kinerja yang dicapai pada dua triwulan terakhir tahun 2012 termasuk kategori kurang dan hanya menunjukkan sedikit peningkatan hingga triwulan terakhir 2013 menjadi kategori cukup dengan perolehan rata – rata kinerja dengan nilai sebesar 71,07. Dengan adanya fluktuasi hasil pencapaian kinerja tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal.

Sistem penilaian kerja yang diterapkan di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung dinamakan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu). Sebelum menerapkan SMKI, Kantor Pusat PT Pos Indonesia Bandung masih menggunakan format DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Karyawan), dianggap kurang efektif karena penilaiannya cenderung subjektif maka kantor pusat PT Pos Indonesia Bandung memilih mengganti sistem DP3 dengan SMKI. Penilaian kinerja berdasar pada SMKI yang diterapkan di kantor pusat PT. Pos Indonesia Bandung dilaksanakan pertriwulan atau tiga bulan sekali, dan kriteria penilaiannya dilihat dari aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja adalah hasil pekerjaan yang dapat dikuantifikasikan dalam satuan tertentu, seperti jumlah penugasan, jumlah draft surat, jumlah kegiatan, dan sebagainya.

2. Kualitas pekerjaan adalah tingkat ketelitian, kerapihan, ketepatan dan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Disiplin penyelesaian tugas adalah sejauh mana seseorang dalam melakukan tugas-tugasnya dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan rentang waktu (deadline) yang ditetapkan.

Robbbins (2003:120) berpendapat "kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya terhadap kinerja karyawan, tingkat kehadiran dan tingkat keluar masuknya karyawan." Pendapat tersebut diperkuat oleh Wibowo (2007: 300) yang menyatakan "pekerja yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas." Dengan berdasar pada fenomena yang terjadi dan data empirik di atas juga dikuatkan oleh pendapat dari wibowo (2007: 300) sehingga dapat disimpulkan adanya indikasi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan di divisi pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung.

Sejalan dengan pendapat Stephen P. Robbins (2003:78) yang telah dikemukakan di atas, juga teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Malayu P. Hasibuan, 2013:153) menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Dalam teori Maslow kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologikal seperti sandang, pangan, dan papan. Rasa aman merupakan merupakan hirarki kebutuhan kedua dari bawah. Selanjutnya kebutuhan berkelompok terdapat pada posisi ketiga. Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan keempat. Terakhir, kebutuhan untuk meningkatkan diri dalam rangka aktualisasi diri merupakan kebutuhan kelima dari bawah. Dari uraian tersebut diketahui bahwa kebutuhan

penghargaan merupakan salah satu kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam mencapai kepuasan kerja karyawan.

Menurut Malayu S.P.Hasibuan (2007:145) “Penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Pemberian penghargaan (reward) didasarkan pada asas keadilan dalam pemberiannya, apresiasi atas prestasi kerja yang diraih sudah tentu akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sehingga akan muncul dorongan dalam dirinya untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, bersamaan dengan sistem penghargaan (*reward system*) yang diterapkan oleh pihak perusahaan itu sendiri.

Sistem penghargaan merupakan bentuk perhatian yang disediakan perusahaan kepada pegawainya seperti kenaikan gaji, upah, pensiun, liburan, promosi (kenaikan jabatan yang lebih tinggi), jaminan keselamatan kerja, kesejahteraan karyawan. Semua hal ini dilakukan juga untuk memberikan rasa aman pada karyawan itu sendiri, sehingga mereka dapat memaksimalkan kemampuan, waktu, tenaga, demi kemajuan perusahaan

Sistem penghargaan berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan pengakuan dan imbalan kepada karyawan dalam rangka menjaga keselarasan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Sistem penghargaan dapat mendorong perilaku karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik atau memberikan pengakuan atas perilaku karyawan yang telah dilakukan.

Sistem penghargaan yang diterapkan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung berlaku berdasarkan Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (PERSERO) Nomor : KD.49/DIRUT/0612 Tahun 2012. Diterangkan disana mengenai jenis, syarat, dan proses pemberian penghargaan yang diterapkan.

Secara garis besar pemberian penghargaan diberikan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung berdasar pada prestasi dan masa bakti seorang karyawan pada perusahaan. Perbedaan yang terdapat pada jenis – jenis penghargaan tersebut adalah pemberi penghargaan, lamanya masa bakti dan jenis prestasi. Bentuk penghargaan yang diterima berupa tanda penghargaan beserta uang bingkisan tanda penghargaan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian ini dengan mengambil judul: **“Pengaruh pelaksanaan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Masalah mendasar yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah rendahnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja ini menunjukkan perasaan karyawan tersebut mengenai pekerjaan yang dijalannya yang diperlihatkan dengan sikapnya dalam bekerja.

Dari pendapat Stephen P. Robbins (2003:78) juga teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Malayu P. Hasibuan, 2013:153) tampak bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sistem penghargaan. Sistem penghargaan berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan

pengakuan dan imbalan kepada karyawan dalam rangka menjaga keselarasan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Sistem penghargaan dapat mendorong perilaku karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik atau memberikan pengakuan atas perilaku karyawan yang telah dilakukan.

Sistem penghargaan yang diberikan dengan dengan baik. Disusun pada prosedur yang didasarkan pada asas keadilan dalam pemberian penghargaan, apresiasi terhadap prestasi kerja yang diraih, tentu akan mendorong melakukan pekerjaan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin karena rasa kepuasan dalam bekerja yang terpenuhi.

Berdasarkan penjelasan dan identifikasi permasalahan di atas, penulis mencoba membatasi ruang lingkup penelitian ini. Adapun perumusan masalah mengenai pengaruh sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah:

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas pelaksanaan sistem penghargaan yang diberikan untuk karyawan di Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung ?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan di Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung ?
3. Adakah pengaruh tingkat efektivitas pelaksanaan sistem penghargaan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari melakukan penelitian ini adalah mencari segala bahan dan informasi, untuk memperoleh gambaran yang jelas, berkenaan dengan pengaruh pelaksanaan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data, mengolah, menganalisis dan kemudian menarik kesimpulan yang didasarkan atas hasil analisa data dan teori yang dikemukakan oleh para ahli atau ilmuan-ilmuan yang menguasai bidangnya.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran efektivitas pelaksanaan sistem penghargaan yang diberikan untuk karyawan di Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung
2. Memberikan gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan di Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung
3. Mengukur pengaruh efektivitas pelaksanaan sistem penghargaan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh beberapa manfaat, yaitu:

Taufik Zaelani, 2014

PENGARUH PELAKSANAAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI DIVISI PELAYANAN SDM KANTOR PUSAT PT. POS INDONESIA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

a. Kegunaan Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi masukan bagi pengembangan dan penerapan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia secara umum.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pendorong untuk dilakukannya penelitian yang lebih komprehensif khususnya oleh Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung dalam sistem penghargaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

b. Manfaat Praktis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, dan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran alternatif pemecahan masalah.
- 2) Secara praktis penelitian ini dapat berguna bagi penulis sehingga menjadi tambahan pengetahuan dan pengalaman agar dapat mengaplikasikan teori yang pernah dipelajari dan dipahami. Serta menjadi bahan dan sumber informasi bagi Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung dalam upaya mengefektifkan penetapan sistem penghargaan agar memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan.