

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perusahaan adalah organisasi yang didalamnya terdapat sumber daya berupa bahan baku dan tenaga kerja yang dimanfaatkan untuk menghasilkan suatu barang atau jasa. Salah satu sumber daya yang terdapat di perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan). Sebagai suatu organisasi, perusahaan harus bisa membuat karyawan yang bekerja didalamnya menjadi lebih giat dalam bekerja, agar semua tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Dengan adanya perhatian dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri.

Begitu pula dengan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa serta pengiriman terbesar dan pertama di Indonesia. Agar dapat meningkatkan pelayanan, PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Dalam mengukur kinerja karyawan, PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung menggunakan sebuah sistem penilaian kinerja. Sistem yang digunakan dalam menilai kinerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ini

**Milah Sopiana, 2014**

dinamakan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu). Penilaian kinerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dilaksanakan setiap tiga bulan sekali

**Milah Sopiana, 2014**

*PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI (N-ACH) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI POS INTERNASIONAL  
DI PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG*  
Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

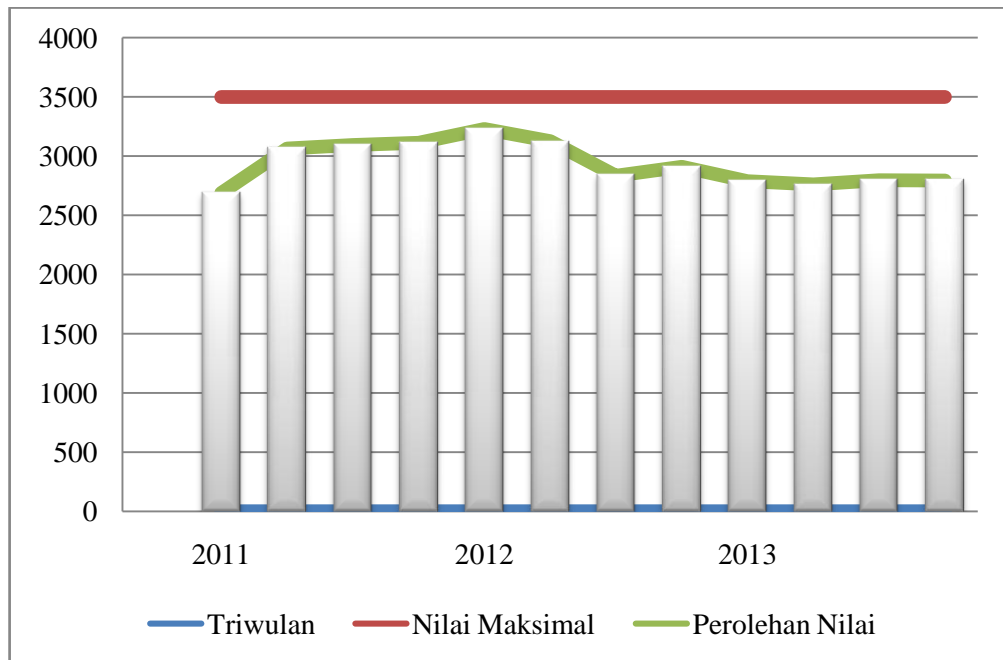
atau setiap triwulan. Dengan diterapkannya SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu), PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dapat mengetahui tingkat kinerja dari para karyawannya.

Pada saat ini, kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung khususnya pada Divisi Pos Internasional masih belum maksimal. Hal ini dibuktikan berdasarkan penilaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung yang diperoleh dari laporan perusahaan dengan menggunakan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu). Pada tabel dibawah ini dapat terlihat pencapaian kinerja yang belum maksimal selama 3 tahun terakhir (12 triwulan), yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Total Nilai SMKI Divisi Pos Internasional**  
**PT Pos Indonesia (Persero) Bandung**

<b>Tahun</b>	<b>Triwulan</b>	<b>Nilai Maksimal</b>	<b>Perolehan Nilai</b>	<b>Nilai yang Tidak Diperoleh</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>2011</b>	I	3500	2688	812	76,81
	II	3500	3064	436	87,55
	III	3500	3095	405	88,42
	IV	3500	3114	386	88,98
<b>2012</b>	I	3500	3229	271	92,25
	II	3500	3125	375	89,28
	III	3500	2835	665	81,00
	IV	3500	2909	591	83,10
<b>2013</b>	I	3500	2788	712	79,64
	II	3500	2760	740	78,86
	III	3500	2797	703	79,90
	IV	3500	2794	706	79,82

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung



**Gambar 1.1**  
**Bagan Total Nilai SMKI Divisi Pos Internasional**  
**PT Pos Indonesia (Persero) Bandung**

Pada tabel 1.1 dan gambar 1.1, menunjukkan total perolehan kinerja pada Divisi Pos Internasional di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung secara keseluruhan, yang berasal dari penggabungan nilai individu. Nilai maksimal pada tabel di atas berasal dari penjumlahan nilai maksimal individu yaitu 100 point dikali dengan jumlah karyawan divisi Pos Internasional 35 orang ( $100 \times 35 = 3500$ ). Pada tabel diatas menggambarkan belum maksimalnya perolehan nilai karyawan, ini dilihat dari nilai yang belum didapat sangat tinggi.

Berdasarkan bagan pada gambar 1.1, perolehan nilai secara keseluruhan mengalami kenaikan yang cukup signifikan sepanjang tahun 2011 sampai 2012. Namun, pada triwulan ke-II tahun 2012 sampai 2013 perolehan nilai kinerja semakin menurun. Sehingga fenomena yang terjadi di

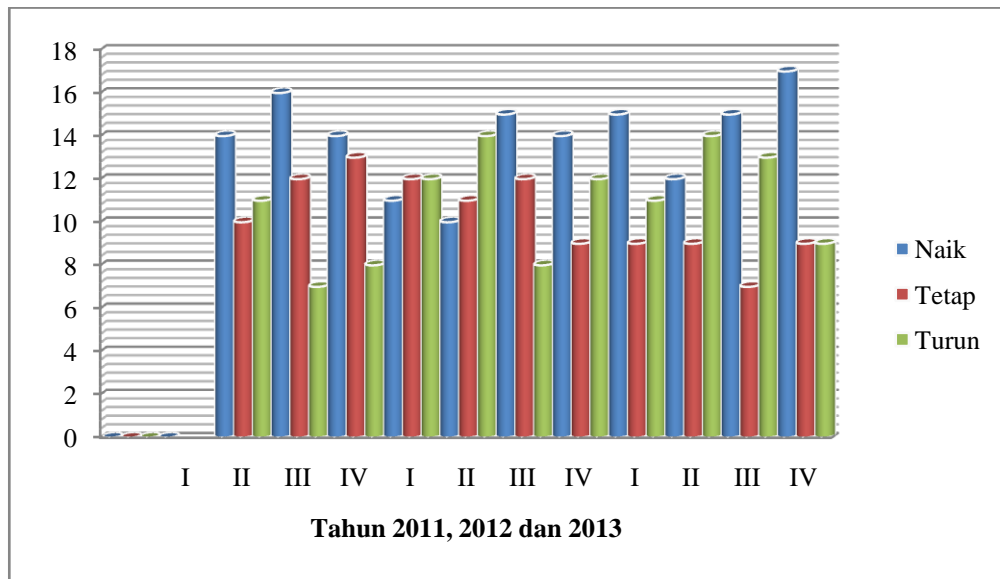
PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung khususnya Divisi Pos Internasional adalah semakin menurunnya kinerja dan juga terjadi kenaikan dan penurunan sepanjang tahun 2011 sampai 2013. Untuk lebih jelas, dibawah ini terdapat tabel perkembangan hasil penilaian kinerja divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

**Tabel 1.2**  
**Perkembangan Hasil Penilaian Kinerja Divisi Pos Internasional**  
**PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

Tahun	Triwulan	Naik (Orang)	Tetap (Orang)	Turun (Orang)
2011	I	Awal Penerapan SMKI		
	II	14	10	11
	III	16	12	7
	IV	14	13	8
2012	I	11	12	12
	II	10	11	14
	III	15	12	8
	IV	14	9	12
2013	I	15	9	11
	II	12	9	14
	III	15	7	13
	IV	17	9	9

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa kinerja pada divisi Pos Internasional mengalami kenaikan dan penurunan setiap triwulannya dan tidak jarang juga kinerja yang didapatkan tetap nilainya. Pada triwulan ke-I belum diketahui karyawan yang mendapatkan nilai yang naik, turun dan tetap karena pada triwulan ke-I sistem penilaian kinerja individu (SMKI) baru diterapkan. Untuk lebih jelas, tabel 1.2 akan dituangkan dalam grafik dibawah ini:



**Gambar 1.2**  
**Perkembangan Hasil Penilaian Kinerja Divisi Pos Internasional**  
**PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

Penjelasan yang telah dipaparkan diatas merupakan penilaian kinerja secara oraganisasi atau sedivisi Pos Internasional. Untuk lebih mengetahui fenomena yang terjadi dibawah ini terdapat tabel perolehan rata-rata nilai SMKI karyawan Divisi Pos Internasional secara individual, sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Perolehan Rata-Rata Nilai SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu)**  
**Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

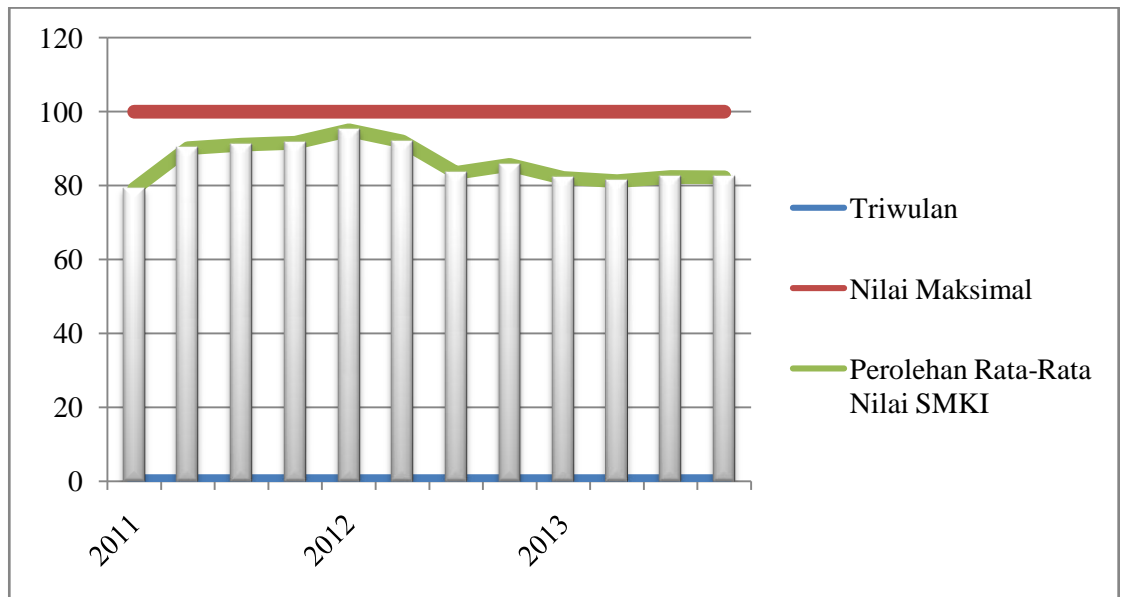
Tahun	Triwulan	Nilai Maksimal	Perolehan Rata-Rata Nilai SMKI
2011	I	100	79,07
	II	100	90,12
	III	100	91,02
	IV	100	91,60
2012	I	100	94,96
	II	100	91,91
	III	100	83,38
	IV	100	85,55
2013	I	100	81,99
	II	100	81,18
	III	100	82,25
	IV	100	82,17

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Setiap karyawan memiliki nilai maksimal yang harus diperoleh dalam mengukur hasil kinerja yaitu 100 poin, sehingga dengan adanya nilai maksimal ini dapat diketahui berapa besar pencapaian kinerja yang diperoleh setiap karyawan di Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Data pada tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa karyawan belum mencapai nilai kinerja yang maksimal selama 3 tahun terakhir (12 triwulan). Perolehan rata-rata nilai SMKI yang diperoleh karyawan Divisi Pos Internasional pada tahun 2011 yaitu triwulan ke-I sebanyak 79,07 poin, pada triwulan ke-II sebanyak 90,12 poin, pada triwulan ke-III sebanyak 91,02 poin, pada triwulan ke-IV sebanyak 91,60 poin. Pada tahun 2012 yaitu triwulan ke-I sebanyak 94,96 poin, pada triwulan ke-II sebanyak 91,91 poin, pada triwulan ke-III sebanyak 83,38 poin, pada triwulan ke-IV sebanyak 85,55 poin. Pada tahun 2013 yaitu triwulan ke-I sebanyak 81,99, pada triwulan ke-II sebanyak 81,18 poin, pada triwulan ke-III sebanyak 82,25 dan pada triwulan ke-IV sebanyak 82,17 poin.

Untuk mengetahui lebih jelas perolehan nilai kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, maka digambarkan pada bagan dibawah ini:



**Gambar 1.3**  
**Bagan Perolehan Rata-Rata Nilai SMKI**  
**Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

Berdasarkan bagan perolehan rata-rata nilai SMKI pada gambar 1.3 dapat terlihat belum maksimalnya kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Perolehan nilai kinerja karyawan mengalami fluktuatif disetiap triwulannya, ini terlihat jelas pada bagan di atas. Sepanjang tahun 2011, hasil kinerja karyawan Divisi Pos Internasional terjadi kenaikan yang signifikan. Sepanjang tahun 2012 terjadi penurunan dan meningkat kembali perolehan nilai kerjanya. Namun, sepanjang tahun 2013 hasil kinerja karyawan semakin menurun.

Dalam melakukan penilaian kinerja dengan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu), terdapat kendala yang dihadapi yaitu masih belum optimalnya penggunaan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) sehingga dalam melakukan penilaian terkadang terdapat karyawan yang belum mendapatkan penilaian kinerja.



Berdasarkan data hasil penilaian kinerja di atas dapat terlihat bahwa, fenomena yang terjadi adalah terjadinya kenaikan dan penurunan dalam perolehan nilai kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Ini terlihat dari belum tercapainya nilai maksimal, masih banyak selisih yang terjadi antara nilai maksimal dan perolehan nilai kinerja dan perolehan hasil kinerja karyawan yang semakin menurun di setiap triwulan.

Belum maksimalnya kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, dilihat dari fenomena yang terjadi yaitu terjadinya selisih yang cukup besar antara perolehan nilai dan nilai optimal, masih adanya karyawan yang belum mendapatkan penilaian, dan juga terjadi penurunan kinerja karyawan di setiap triwulan, mengindikasikan bahwa Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung belum dapat mewujudkan tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja adalah dengan memberikan suatu motivasi. Dalam pembahasan motivasi, terdapat beberapa teori yang dikembangkan oleh para ahli salah satunya adalah David McClelland. David McClelland (dalam Siagian, 2005:119) mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan bermotivasi, yaitu motivasi berprestasi (*need for achievement/n-Ach*), motivasi kekuasaan (*need for power/n-Po*) dan motivasi afiliasi (*need for affiliation/n-Aff*).

Salah satu motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi berprestasi. McClelland (dalam Mangkunegara, 2001:68), mengungkapkan bahwa “adanya hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Berdasarkan penelitian Harrel dan Stahl (1984) dalam Hendry (2013) menemukan bahwa kebutuhan afiliasi (n-Aff) berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja sedangkan kebutuhan power (n-Po) berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Sehingga motivasi berprestasi diteliti agar dapat mengetahui adanya pengaruh terhadap pencapaian kerja (kinerja).

Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang ketika melakukan kegiatan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat mencapai kinerja dengan predikat terpuji.

Teori-teori prestasi menunjukkan bahwa adanya perbedaan pada setiap kekuatan motivasi sesuai dengan kebutuhan akan prestasi. Henry Murray dalam Winardi (2001:81), prestasi sebagai keinginan untuk:

Melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi atau mengorganisasi objek-objek fisik, manusia atau ide-ide untuk melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.

Kajian utama penelitian ini adalah menelaah mengenai motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu untuk memecahkan permasalahan motivasi berprestasi dan kinerja karyawan, maka diperlukan pendekatan tertentu untuk memecahkan masalah tersebut, dan berdasarkan permasalahan yang dikaji maka pendekatan yang

digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perilaku organisasi. Gibson (1997:15) dalam Sambas Ali Muhidin (2007:61-62), mengungkapkan bahwa konsep dasar psikologi pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme di dalam lingkungan tertentu.

Dalam penelitian ini, menggunakan konsep stimulus (*stimuli*) dimana stimulus ini merupakan *reality in work organization*, dengan mengikuti suatu proses persepsi seseorang dalam organisasi dan penerjemahan yang dimana nantinya akan menghasilkan suatu output berupa *a response behavior*. Dimana motivasi berprestasi merupakan stimulus yang dialami oleh individu dan akan adanya *a response behavior* berupa kinerja. Oleh karena itu, berdasarkan model tersebut, motivasi berprestasi dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku karyawan dalam bekerja.

Dari penjelasan mengenai permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Motivasi Berprestasi (n-Ach) terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Pos Internasional di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung”**.

## **1.2. Identifikasi dan Pembatasan Masalah**

Kinerja adalah suatu gambaran dalam mencapai suatu kegiatan berdasarkan strategi yang dibuat oleh organisasi untuk dapat mencapai visi, misi, tujuan dan strategi organisasi. Dalam mengetahui tingkat kinerja diperlukan suatu ukuran berdasarkan kriteria dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, bila suatu organisasi tidak

memiliki pengukuran dalam kinerja maka tingkat keberhasilannya tidak dapat diketahui.

Fokus kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, khususnya kinerja Divisi Pos Internasional yang belum maksimal. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam pencapaian prestasi kerja (kinerja) diperlukan suatu tindakan yaitu dengan memberikan motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan suatu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diungkapkan di atas, maka secara spesifik dirumuskan dalam pernyataan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat motivasi berprestasi (n-Ach) Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Adakah pengaruh motivasi berprestasi (n-Ach) terhadap kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah mengenai motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran empiris dan menganalisis mengenai:

1. Tingkat motivasi berprestasi (n-Ach) Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Tingkat kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Pengaruh motivasi berprestasi (n-Ach) terhadap kinerja karyawan Divisi Pos Internasional PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

#### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian berkaitan dengan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian, baik bagi peneliti, bagi perusahaan maupun bagi pembaca. Penelitian ini terdapat dua macam kegunaan, yaitu:

1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran dan dapat mengembangkan ilmu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, khususnya yang berhubungan dengan motivasi berprestasi dan kinerja karyawan.

## 2. Kegunaan Praktis

### a. Perusahaan

Dapat memberikan informasi mengenai tingkat kinerja karyawan di perusahaan dengan melakukan penelitian mengenai pengaruh dari motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik, sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

### b. Peneliti

Dapat menjadi suatu wawasan dan ilmu pengetahuan dengan memberikan gambaran nyata antara teori dan peristiwa dilapangan, khususnya mengenai motivasi berprestasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Sehingga, peneliti akan lebih paham lagi mengenai kinerja karyawan ketika kerja nantinya.