

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

PT Pos Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman surat dan pengiriman barang. PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan badan usaha yang tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik.

Sejak berdiri tahun 1746, PT. Pos Indonesia (Persero) dituntut untuk mampu mempertahankan keberadaannya dengan segala tantangan yang muncul, baik itu muncul dari dalam maupun dari luar. Tantangan yang muncul dari dalam perusahaan, diantaranya adalah perubahan kebijakan perusahaan dan perubahan lingkungan kerja. Sedangkan dari luar perusahaan adalah perubahan lingkungan bisnis maupun selera konsumen.

Saat ini perkembangan dunia usaha semakin pesat PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki beberapa pesaing yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang seperti JNE, TIKI, RPX, EXL maupun Wahana. Pada pemain–pemain baru lebih memanfaatkan teknologi dan layanan yang lebih, bahkan harga yang murah. Dan cara yang harus dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) adalah berusaha menyaingi layanan jasa – jasa pengiriman yang lain, agar tidak manual seperti sekarang, memberikan harga yang terjangkau, serta tepat waktu dalam pengiriman.

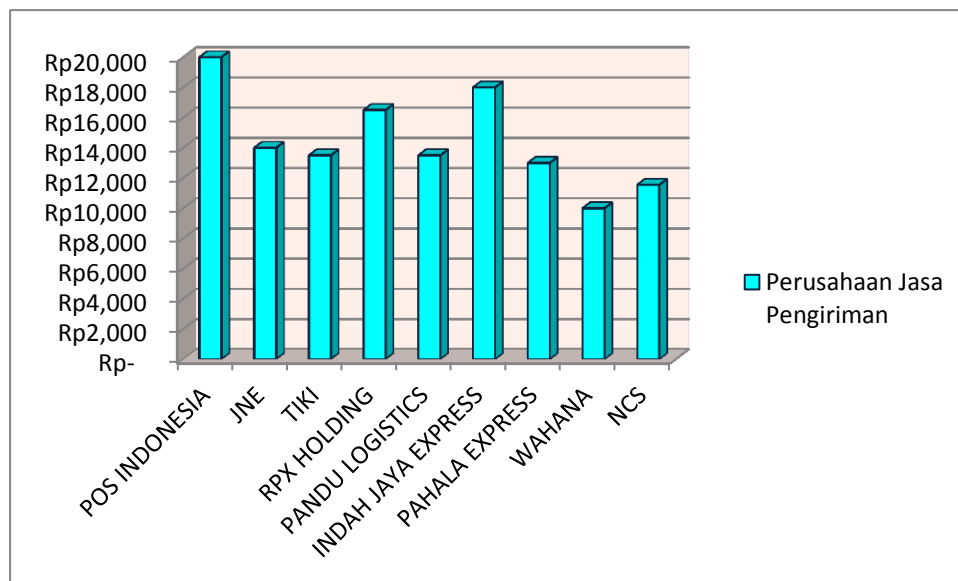
Dibawah ini merupakan data tarif pengiriman beberapa perusahaan jasa pengiriman beserta lama pengiriman barang dari Bandung menuju Surabaya.

Tabel 1. 1
Tarif dan Lama Pengiriman Barang Perusahaan Jasa Pengiriman di
Indonesia Dari Bandung Menuju Surabaya

No.	Perusahaan	Tarif / Kg	Lama Hari
1	POS INDONESIA	Rp.20,000	4 hari
2	JNE	Rp.14,000	2-3 hari
3	TIKI	Rp.13,500	<7 hari
4	RPX HOLDING	Rp.16,500	2-3 hari
5	PANDU LOGISTICS	Rp.13,500	1-2 hari
6	INDAH JAYA EXPRESS	Rp.18,000	1-2 hari
7	PAHALA EXPRESS	Rp.13,000	3 hari
8	WAHANA	Rp.10,000	3 hari
9	NCS	Rp.11,550	1-2 hari

Sumber : Situs web resmi masing-masing perusahaan Februari 2015

Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah grafik tarif yang ditetapkan oleh masing – masing perusahaan :



Sumber : Situs web resmi masing-masing perusahaan tahun 2015

Gambar 1. 1
Tarif Perusahaan Jasa Pengiriman di Indonesia Dari Bandung Menuju
Surabaya

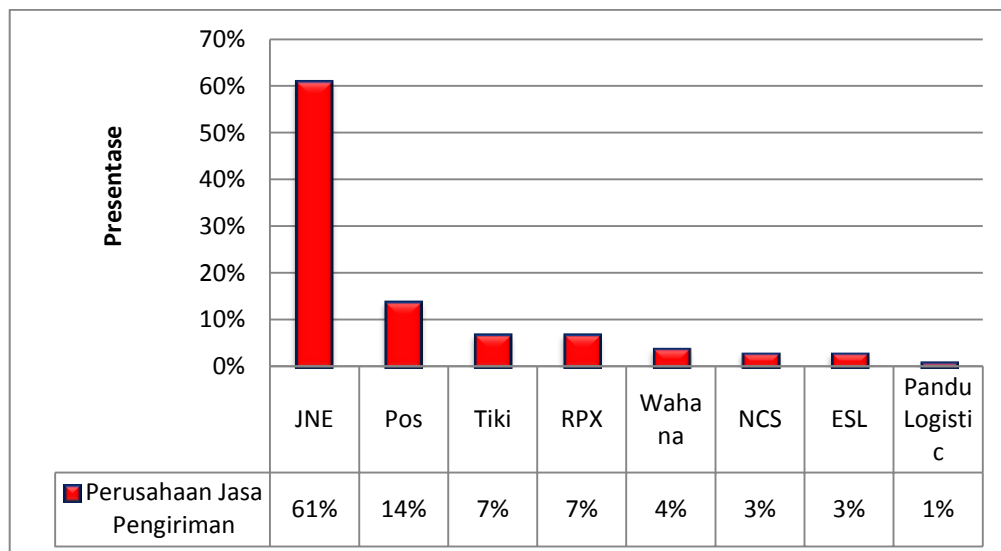
Dilihat dari gambar di atas PT. Pos Indonesia (Persero) menempati tarif paling mahal sekitar Rp. 20.000 / kg dengan lama pengiriman sekitar 4 hari.

Kesuma Karunia Kharismanna, 2015
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional pada Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

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

Dibandingkan dengan perusahaan lain misalnya JNE hanya menerapkan tarif sebesar Rp.14.000/kg dengan lama pengiriman 2-3 hari saja. Tarif yang ditetapkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) sendiri masih diatas tarif yang ditetapkan oleh perusahaan lain. Sedangkan TIKI menerapkan tarif sebesar Rp. 13.500/kg tetapi dengan lama pengiriman dibawah 7 hari, cukup lama dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Tetapi TIKI sendiri memiliki produk Same Day Service (SDS) yaitu pengiriman yang sampai di hari yang sama, sedangkan PT. Pos Indonesia (Persero) waktu pengiriman selambat-lambatnya empat hari sampai ke tujuan. PT. Pos Indonesia (Persero) seharusnya mampu untuk menciptakan service yang sama dengan harga yang lebih murah agar pesaing PT. Pos Indonesia (Persero) mampu untuk bersaing di dunia bisnis jasa pengiriman ini.

Selain karna faktor tarif dan ketepatan waktu pengiriman, kepuasan pelanggan menjadi faktor utama dalam mempertahankan keberlangsungan bisnis jasa pengiriman ini. Menurut survei yang dilakukan pribadi oleh salah satu pengguna situs kaskus.com kepada sekitar 535 pengguna kaskus mengenai bisnis jasa pengiriman barang terbaik di Indonesia, masyarakat lebih memilih menggunakan JNE , berikut grafik perusahaan jasa pengiriman terbaik di Indonesia menurut pilihan masyarakat :



Sumber: <http://www.kaskus.co.id/thread/000000000000000013905218/pengiriman-terbaikiki---rpx---ncs---esl---jne---pos---tikindo---wahana---part-2>

Gambar 1. 2

Perusahaan Jasa Pengiriman Barang Terbaik di Indonesia Pilihan Masyarakat Tahun 2015

Dilihat dari grafik diatas bahwa sekitar 61% masyarakat atau sekitar 327 pengguna situs tersebut lebih memilih menggunakan JNE dalam melakukan pengiriman barang, dan PT. Pos Indoneisa (Persero) menempati posisi kedua hanya sebesar 14% saja atau sekitar 78 suara saja. Sedangkan TIKI menempati posisi ketiga sebesar 7%. Hal ini dikarnakan JNE dinilai masyarakat memberikan pelayanan yang lebih memuaskan di banding dengan perusahaan lain dan jadwal pengiriman yang tepat waktu. . PT. Pos Indonesia (Persero) sendiri di nilai oleh masyarakat memberikan pelayanan yang masih belum optimal ditambah dengan pengiriman barang yang jauh lebih lama sampai dibandingkan dengan perusahaan jasa pengiriman barang lainnya juga harga yang lebih tinggi.

Selain tarif dan lama pengiriman barang, faktor pelayanan menjadi faktor utama dari keberhasilan perusahaan jasa pengiriman dalam mempertahankan pelanggannya. Peran pelayanan tersebut dapat terwujud dengan kinerja karyawan yang cepat, tepat, dan terampil. Kinerja karyawan yang tinggi merupakan aspek yang penting bagi perusahaan karena jika karyawan memiliki kinerja yang tinggi maka akan mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

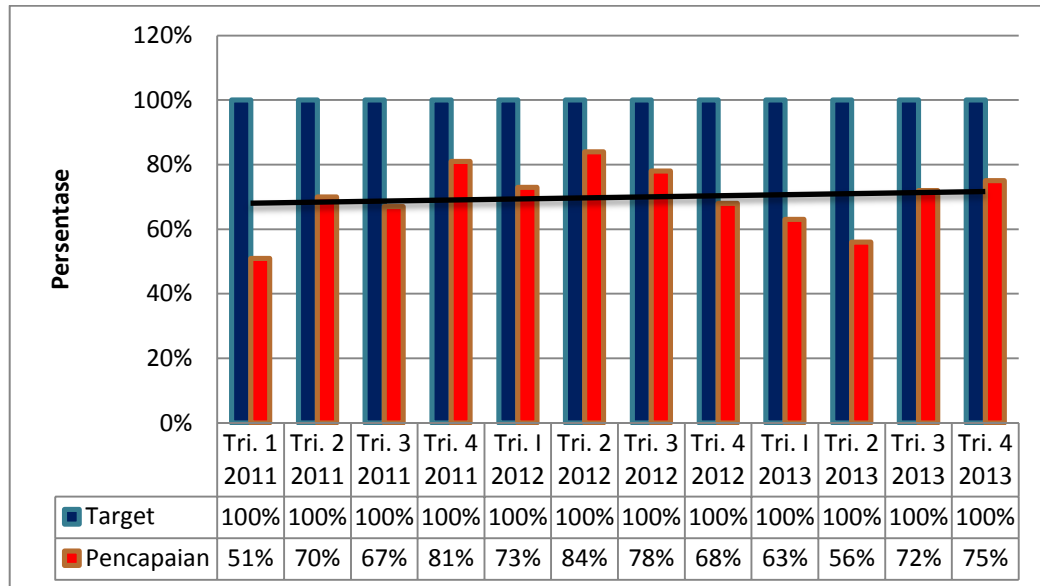
Karyawan merupakan salah satu aset penting bagi perusahaan. Fungsi karyawan sendiri merupakan sebagai penggerak perusahaan, karena karyawan yang menjalankan setiap kegiatan – kegiatan di dalam perusahaan yang akan menentukan keberlangsungan perusahaan. Karyawan juga merupakan salah satu fungsi pendukung yang berperan sangat penting dalam proses pengelolaan kinerja perusahaan. Untuk itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan kebutuhan karyawan agar kinerja karyawan tetap baik sehingga akan mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung juga tidak terlepas dari masalah. Masalah seputar karyawan sering terjadi berkenaan dengan kinerja karyawan. Kecenderungan kinerja karyawan yang masih belum optimal terjadi di PT. Pos

Kesuma Karunia Kharismanna, 2015
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional pada Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

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

Indonesia (Persero) Bandung pada bagian Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja karyawan pada tahun 2011 sampai 2013 yang dapat dilihat dari Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung berikut ini :



Sumber: Divisi Kinerja dan Adimistrasi SDM yang telah diolah

Gambar 1. 3

Nilai SMKI Direktorat SDM dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Tahun 2011-2013

Dari data diatas diperoleh hasil nilai Sistem Manajemen Kinerja Individu karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung pada dari 2011 sampai 2013 cenderung konstan dan tidak ada peningkatan yang signifikan, dan persentase pencapaian kinerja karyawan masih dibawah target yang diharapkan perusahaan. Dari triwulan 1 2011 sampai triwulan 2 tahun 2011 cenderung mengalami peningkatan dari 51% hingga 70% lalu mengalami penurunan di triwulan 3 tahun 2011 sebesar 67%. Memasuki triwulan 4 tahun 2011 pencapaian kinerja karyawan mengalami peningkatan kembali sebesar 81%. Pada triwulan 1 2012 hingga triwulan 2 tahun 2012 mengalami peningkatan dari 73 % hingga 84%. Kemudian mengalami penurunan pada triwulan 3 2012 dan triwulan 4 2012 yaitu sebesar 78% dan 68%. Memasuki triwulan 1 2013 dan triwulan 2 2013 pencapaian kinerja karyawan masih mengalami penurunan sebesar 63% dan 56%. Tetapi kemudian mengalami

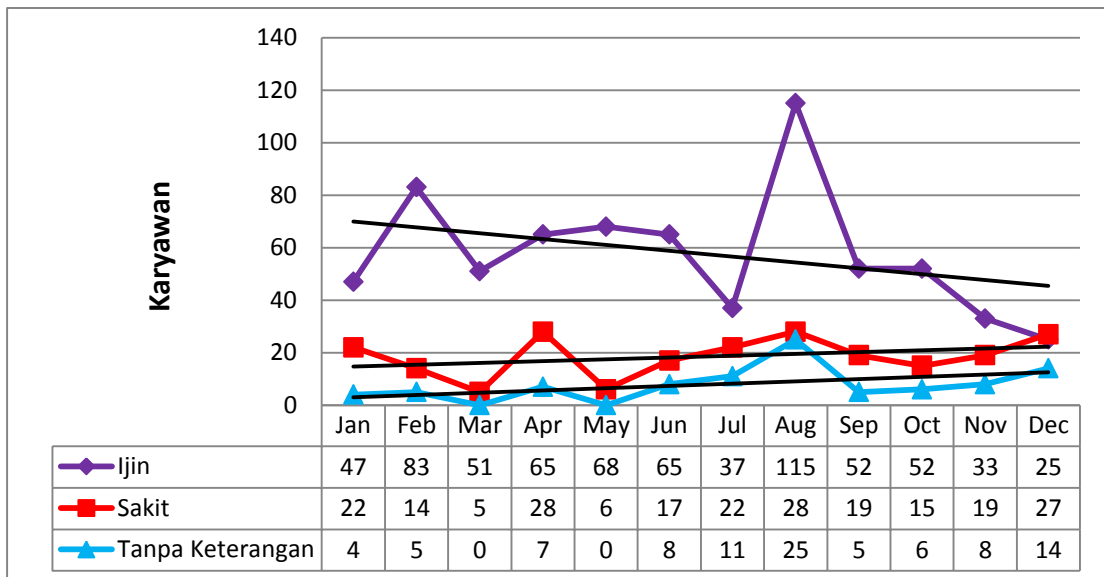
Kesuma Karunia Kharismanna, 2015

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional pada Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

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

peningkatan kembali pada triwulan 3 2013 dan triwulan 4 2013 sebesar 72% dan 75%.

Selain dari nilai sistem manajemen kinerja individu, kinerja karyawan juga dapat diukur dengan melihat tingkat ketidakhadiran karyawan. Data rekapitulasi ketidakhadiran karyawan dapat dilihat dari grafik berikut ini :



Sumber: Divisi Kinerja dan Adimistrasi SDM yang telah diolah

Gambar 1. 4
Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Direktorat SDM dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Tahun 2013

Dilihat dari data diatas ketidakhadiran karyawan mengalami peningkatan dan penurunan yang tidak menentu. Dapat dilihat pada bulan Agustus karyawan yang tidak hadir dengan alasan ijin cukup tinggi sekitar 115 karyawan. Selain itu pada bulan Agustus juga karyawan yang tidak hadir dengan tanpa keterangan cukup tinggi dari bulan lainnya sekitar 25 karyawan. Data diatas mengindikasikan bahwa karyawan masih banyak yang masih belum disiplin dilihat dari banyaknya karyawan yang tidak hadir dengan berbagai alasan.

Karyawan yang ketidakhadirannya cenderung tinggi akan berdampak pada penurunan kinerja secara keseluruhan. Karena karyawan yang tidak hadir akan mengurangi jam kerja dan akan menghambat pencapaian target kerja

karyawan itu sendiri ataupun target kerja perusahaan. Seperti yang dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010 tentang disiplin kerja pegawai negeri sipil, yang beberapa aturannya diantaranya kewajiban masuk kerja, penambahan ketentuan kewajiban mencapai sasaran kerja, memberikan hukuman terhadap pegawai yang melanggar peraturan, dan lain sebagainya. Disiplin kerja pegawai negeri sipil ini dinaungi oleh menteri pendayagunaan aparatur negara. Dengan adanya peraturan tersebut seharusnya karyawan dapat mematuhi peraturan tersebut.

Maka dari itu permasalahan kinerja karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung harus segera diatasi. Banyak cara manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam upaya pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi, perusahaan memerlukan adanya acuan yang diberlakukan oleh perusahaan. Acuan tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis mengarahkan perilaku karyawan dan menentukan arah secara keseluruhan serta selanjutnya dapat mendukung tercapainya keberhasilan organisasi.

Setiap organisasi memiliki budaya tetapi tidak semua budaya organisasi sama kuatnya mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2011, hlm. 259) budaya yang kuat merupakan budaya yang menanamkan nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi. Selanjutnya Robbins dan Judge (2011, hlm. 286) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Menurut keterangan Bapak Basuki Rakhmat selaku Manager bagian *Knowledge Management*, “Budaya organisasi pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum ini masih belum sepenuhnya diterapkan. Menurutnya budaya berkaitan dengan perilaku karyawan, untuk itu tidak mudah bagi perusahaan untuk

Kesuma Karunia Kharismanna, 2015

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional pada Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

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

mengubah perilaku karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan perusahaan, tetapi perusahaan terus berusaha untuk terus mengevaluasi budaya perusahaan agar dapat diterima oleh karyawan dan membentuk mereka menjadi pribadi yang sesuai dengan budaya perusahaan. Ketika pribadi mereka telah sesuai dengan budaya perusahaan yang kami terapkan maka akan mudah bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung untuk mencapai tujuannya”.

Dilihat dari data absensi yang cukup tinggi dan data pencapaian kinerja yang belum sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan, karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih belum sepenuhnya menerapkan budaya organisasi. Hal ini terlihat dari kurang perhatiannya karyawan pada waktu dalam bekerja.

Didasari oleh latar belakang diatas maka peneliti merasa perlu dan tertarik untuk meneliti budaya organisasi yang diterapkan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum, maka dari itu penelitian ini diberi judul: **”Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” Studi Persepsional pada Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.**

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, penulis mengidentifikasi masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam suatu organisasi. Hal ini dapat menentukan apakah karyawan bisa memiliki kinerja tinggi atau tidak.

Oleh karena itu peneliti ingin meneliti lebih lanjut pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1 Bagaimana gambaran budaya organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- 2 Bagaimana gambaran kinerja karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?

Kesuma Karunia Kharismanna, 2015

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional pada Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

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

- 3 Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung ?

1.3. Tujuan Penelitian

Maka tujuan penelitian ini untuk mengetahui :

- 1 Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
- 2 Untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
- 3 Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

1.4. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini sangat berguna terutama dalam meningkatkan khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

b. Kegunaan Praktis

- Penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan informasi bagi Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung tentang upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan budaya organisasi.
- Bagi pihak lain, dapat menjadi suatu informasi, menambah pengetahuan sehingga menambah referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.