

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Negara yang sedang berkembang pada umumnya memiliki jumlah penduduk banyak, yang secara potensial harus dikembangkan lagi agar dapat menjadi modal dasar pembangunan yang efektif, peningkatan mutu modal dasar insani tersebut mutlak perlu dikembangkan jika Negara tersebut ingin melihat pembangunan yang sedang mereka upayakan berhasil mencapai tujuannya. Hal ini juga berlaku di Indonesia yang jumlah penduduknya pada tahun 2010 mencapai 237 juta jiwa menurut publikasi BPS pada bulan Agustus 2010, yang sering secara eksplisit dinyatakan bahwa penduduk merupakan modal dasar pembangunan.

Perubahan masa depan yang akan terjadi di Indonesia, tidak hanya menyangkut dimensi sosial, tapi juga politik, kultural, serta ekonomi dimana Indonesia saat ini sudah memasuki era globalisasi yang penuh dengan perubahan teknologi, informasi. Berbagai perubahan tersebut sangat berpengaruh terhadap pendayagunaan manusia.

Dalam rangka menghadapi era globalisasi dan kondisi masyarakat sekarang ini, seringkali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak organisasi mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut, padahal harus diakui manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi

sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi organisasi serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional organisasi.

Organisasi tidak mungkin berjalan tanpa adanya sumber daya manusia, walaupun aktivitas organisasi itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia sebagai sumber dayanya maka tujuan organisasi tidak akan tercapai, Tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal jika organisasi tersebut memiliki karyawan yang ber etos kerja tinggi. Sebaliknya, jika karyawan tersebut memiliki etos kerja yang rendah maka organisasi tersebut tidak bisa mempertahankan eksistensinya di dalam suatu persaingan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Muhamad Surya (2003: 162-163) yang menjelaskan bahwa “Etos kerja, lebih merupakan kondisi internal yang mendorong dan mengendalikan perilaku ke arah terwujudnya kualitas kerja yang ideal" dengan kata lain, kualitas kerja yang ideal akan membantu pencapaian tujuan organisasi.

Jika kita melihat fakta bahwa Indonesia dianugerahi sumber daya alam melimpah, ternyata hal ini tidak berdampak maksimal pada tingkat kualitas masyarakat pada umumnya. Hal itu tercermin pada data *United Nation Development Program* (UNDP) 2007-2008 yang menempatkan indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia berada di peringkat 111 dari 180 negara. Sebagai perbandingan, Singapura berada di posisi 23, disusul Brunei Darussalam 30, Malaysia 66, dan Thailand 87. Indikator yang dicakup IPM adalah bidang pendidikan, kesehatan, dan ekonomi.

Pernyataan diatas dipertegas oleh Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Muhaimin Iskandar se usai membuka acara Aksi Semangat Indonesia-Menuju Masyarakat Produktif yang digelar PT Kalbe Farma Tbk di halaman parkir timur Plaza Surabaya, Jawa Timur (18 Juli 2010), bahwa: "Indonesia harus meningkatkan etos kerja sehingga tingkat produktivitas kita yang masih tergolong rendah bisa meningkat".

Untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan suatu organisasi, maka perlu adanya suatu motivasi agar karyawan mampu bekerja dengan baik, dan salah satu motivasi itu adalah dengan memenuhi keinginan-keinginan karyawan antara lain: gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat atau dengan mengupayakan tunjangan kinerja yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena tunjangan kinerja sangat diperlukan untuk memacu kinerja para karyawan agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing.

Menurut Gerry Dessler (2007:136) "tunjangan adalah pembayaran keuangan dan bukan keuangan tidak langsung yang diterima karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan".

Menurut Simamora (1997,663) "tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan".

Penjelasan diatas juga diperkuat oleh pernyataan Zainun (1979:62) yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan.
2. Kepuasan petugas terhadap tugas dan pekerjaannya.
3. Terdapat suasana iklim kerja yang bersahabat.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan bersama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materiil lainnya yang memadai.
6. Adanya ketenangan jiwa.

Jika kepuasan ekonomi dan kepuasan material karyawan sudah tercapai dengan baik maka etos kerja karyawan tersebut akan meningkat. Demikian juga terhadap pemenuhan kebutuhan karyawan melalui tunjangan. Tunjangan diberikan dalam bentuk yang bermacam-macam disesuaikan dengan keadaan karyawan dan juga kondisi perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung juga melaksanakan pemberian tunjangan kinerja untuk memacu semangat kerja para karyawannya dimana teknis pemberian tunjangan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan kinerja untuk setiap karyawan POS besarnya didasarkan pada perhitungan antara gaji kotor dikalikan nilai KPI dibagi jumlah keseluruhan gaji kotor dan nilai KPI kemudian dikalikan dengan alokasi tunjangan kinerja UPT, rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{(\text{gaji Kotor} \times \text{Nilai KPI})}{\sum (\text{Gaji Kotor} \times \text{Nilai KPI})} \times \text{Alokasi Tunjangan Kinerja}$$

2. Kemudian nilai KPI setiap karyawan dinilai oleh kepala bagian (supervisor) didasarkan kepada setiap jenis pekerjaan pada masing-masing

karyawan, jadi setiap karyawan mempunyai penilaian sesuai dengan yang dilakukannya (*job description*).

3. Sesuai dengan rumus perhitungan besar tunjangan kinerja untuk individu, pemberian tunjangan kinerja besarnya disesuaikan dengan alokasi tunjangan kinerja UPT yang dibagikan sesuai besar alokasi untuk wilayah POS masing-masing, contohnya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Divisi Regional V Bandung 40004
Rekap Breakdown Tunjangan Kinerja SMT. I 2011

NO	KANTOR	NILAI SMKU	BSU TKU
1	40004 – WILPOS V BANDUNG	92.44	35,22,787
2	40000 – BANDUNG	88.03	121,517,193
3	46300 – BANJAR	86.81	14,356,001
4	46200 – CIAMIS	87.71	14,504,495
5	43200 – CIANJUR	86.47	24,246,455
6	40500 – CIMAHI	95.01	32,107,376
7	45100 – CIREBON	94.27	55,238,907
8	44100 – GARUT	90.72	36,201,078
9	45200 – INDRAMAYU	87.75	18,928,520
10	41300 – KARAWANG	88.02	92,112,908
11	45500 – KUNINGAN	83.41	16,792,916
12	45400 – MAJALENGKA	90.42	15,927,384
13	41100 – PURWAKARTA	90.64	18,247,190
14	41200 – SUBANG	88.66	18,486,536
15	43100 – SUKABUMI	95.82	35,479,133
16	45300 – SUMEDANG	85.55	23,990,054
17	46100 – TASIKMALAYA	89.66	36,100,877
18	40600 – UJUNGBERUNG	94.26	22,026,880
19	40900 – SOREANG	94.34	19,332,022
20	40400 – MPC BANDUNG	94.99	179,614,287
		90.25	767,437,000

Sumber: Manajer LogistikPT, POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah tunjangan kinerja yang dialokasikan untuk kantor Pos Bandung 4000 adalah sebesar Rp 121.517.193. Tunjangan kinerja tersebut diberikan berdasarkan besaran TKU atau tunjangan kinerja karyawan yang diberikan oleh Kantor Pos Pusat.

Berdasarkan hasil praobservasi dan wawancara penulis dengan bapak Kuslana (manajer SDM) pada tanggal 31 Januari 2012 diperoleh informasi bahwa

Eko Rianto, 2013

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Di Bagian Logistik Dan Teknologi PT. Pos Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung

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

di bagian logistik dan teknologi PT. Pos Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung ditemukan beberapa masalah dan fenomena sebagai berikut:

1. Adanya kejenuhan dalam bekerja, hal ini dilihat dari banyaknya pelanggaran jam kerja karyawan. Berikut ini adalah data pelanggaran jam kerja disiplin karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung.

Tabel 1.2
Persentase Absensi Bagian Logistik
PT. Pos Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung
Tanggal 1 – 31 Januari 2012

Nama	AC-No	Duty	Actual	Absent	Late	Early	N/In	N/Out	Work Time	Work %
		Wday	Wday	Wday	Min.	Min.	Time	Time	Hour	
Processing Bislog										
Jenal K	81	26	19.5	6	480	680	11	7	120.87	75
Endang I	82	26	17	8	320	780	11	10	107.9	65.4
Dandi W	85	26	16.5	7	470	820	13	9	111.52	63.5
Ipik S	86	26	1	25	50	60	25	26	5.27	3.8
Budi R	87	26	10.5	15	100	660	16	23	64.57	40.4
Fajar B	90	6	4.5	1	120	210	3	2	29.58	75
Denny H	96	26		26			26	26		0
Mamang	113	26	18.5	6	460	710	11	9	120.72	71.2
Sumardi	277	26	21	5	40	680	5	6	135.2	80.8
Total:9		214	108.5	99	2040	4600	121	116	695.63	50.7
Collecting										
Kuslana	1	26	20	6	180	160	9	6	134.5	76.9
Ery N	91	26	19	7	130	1020	8	17	113.9	73.1
Tati S	92	26		26			26	26		0
Agustian	94	26	13	12	340	820	17	19	78.75	50
Deddy S	153	26	1	24	110	120	24	26	10.22	3.8
Iwan S	198	26	14.5	10	1020	120	16	12	93	55.8
Hendra G	202	26	9	15	820	180	21	18	60.42	34.6
Surana	203	26	16.5	7	1140	300	12	12	109.05	63.5
Total:8		208	93	107	3740	2720	133	136	599.84	44.7
Grand Total:17		422	201.5	206	5780	7320	254	254	1295.47	47.7

Sumber: Manajer Logistik PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung

Tabel 1. 3
Persentase Absensi Bagian Teknologi
PT. Pos Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung
Tanggal 1 – 31 Januari 2012

Nama	AC-No	Duty	Actual	Absent	Late	Early	N/In	N/Out	Work Time	Work %
		Wday	Wday	Wday	Min.	Min.	Time	Time	Hour	
Teknologi										
Fajri No	67	27	22	4	60	30	5	5	167.63	81.5%
Purwanto	224	27	23	3	80	70	4	4	170.63	85.2%
Karso Su	235	27	23	3	610	60	4	5	164.85	85.2%
Dani Ram	250	27	23	3	70	60	4	5	173.92	85.2%
Helly He	272	27	23	3		60	4	5	179	85.2%
Total:8		135	114	16	820	280	21	24	856.03	84.4%
Grand Total:17		135	114	16	820	280	21	24	856.03	84.4%

Sumber: Manajer Teknologi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung

Berdasarkan tabel diatas kita dapat melihat bahwa rata-rata kehadiran karyawan PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung adalah 47.7% untuk bagian logistik dan 84.4% untuk bagian teknologi, hal ini jauh dari standar jam kerja yang ditetapkan oleh PT. POS Indonesia Kantor Pos 4000 Bandung yang berada pada 90%. Dari data diatas terlihat bahwa pada kedua bagian di PT. POS Indonesia Kantor Pos 4000 Bandung masih belum tercapai dari target yang ditetapkan oleh perusahaan, ternyata karyawan yang bekerja di PT. POS Indonesia Kantor Pos 4000 Bandung masih banyak yang melanggar peraturan dari segi kehadiran, ini menunjukkan bahwa karyawan PT. POS Indonesia Kantor Pos 4000 Bandung masih belum mempunyai etos kerja yang tinggi, karena karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi salah satunya dapat dilihat dari kesediaannya untuk datang tepat waktu. Oleh karena itu dari hal ini menandakan bahwa etos kerja yang dimiliki oleh karyawan di PT. POS Indonesia Kantor Pos 4000 Bandung masih belum tinggi.

Eko Rianto, 2013

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Di Bagian Logistik Dan Teknologi PT. Pos Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung

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

2. Penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk melihat hasil kinerja karyawan

Tabel 1.4
Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Logistik dan Teknologi
PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000

No	Nama	Juli- September 2011	Oktober- Desember 2011	Januari- Maret 2012	April- juni 2012	Juli- September 2102	Jumlah
Bagian Logistik							
1	Jenal K	93,35	82,41	85,78	87,82	90,86	88,04
2	Endang I	93,58	85,78	85,55	82,01	90,87	87,56
3	Dandi W	95,45	93,01	85,21	85,05	88,06	89,36
4	Ipik S	91,02	90,05	89,55	84,09	89,35	88,81
5	Budi R	83,28	85,08	88,90	89,01	90,82	87,42
6	Fajar B	83,47	81,89	86,80	90,98	92,01	87,03
7	Denny H	84,36	86,08	83,00	90,01	89,78	86,65
8	Mamang	82,09	81,08	86,89	90,55	88,93	85,91
9	Sumardi	84,36	85,87	83,37	90,85	84,01	85,69
10	Kuslana	84,36	83,87	82,98	87,56	89,47	85,65
11	Ery N	82,14	87,09	90,67	86,43	83,99	86,06
12	Tati S	80,81	82,44	82,98	85,93	88,76	84,18
13	Agustian	82,58	85,34	88,97	87,55	88,98	86,68
14	Deddy S	95,90	90,67	84,78	89,08	88,10	89,71
15	Iwan S	27,02	79,09	76,87	85,90	88,90	71,56
16	Hendra G	80,56	84,34	87,90	90,87	88,34	86,40
17	Surana	85,67	83,78	86,90	90,91	89,90	87,43
Bagian Teknologi							
18	Fajri No	82,20	81,09	85,67	87,51	83,90	84,07
19	Purwanto	70,69	79,90	81,40	80,78	79,14	78,38
20	karso Su	75,98	80,89	81,72	80,10	82,30	80,20
21	Dani Ram	80,81	81,90	87,90	83,16	86,89	84,13
22	Helly he	81,60	85,67	84,95	92,90	89,00	86,82
	Jumlah	81,88	84,42	85,40	87,23	87,83	85,35

Sumber : Manajer Logistik PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata nilai kerja atau KPI yang dimiliki oleh karyawan bagian logistik dan teknologi dari bulan Juli 2011 – september 2012 adalah sebesar 85,35% sedangkan target yang telah ditetapkan oleh Kepala Bagian logistik dan teknologi bahwa nilai KPI yang

Eko Rianto, 2013

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Di Bagian Logistik Dan Teknologi PT. Pos Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung
 Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dimiliki oleh setiap karyawan adalah 90,00%, dengan demikian targetan yang seharusnya belum tercapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kriteria penilaian karyawan di PT. Pos Indonesia dilihat dari aspek-aspek sebagai berikut:

1. Prestasi kerja terdiri dari : pengertian akan tugas, keterampilan dalam tugas, pengetahuan tentang peraturan, pengetahuan tentang tata usaha, kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan.
2. Hubungan kerja sama terdiri dari : sikap dan pergaulan dengan bawahan, rekan sederajat, atasan, umum atau masyarakat, pengaruh pribadi terhadap lingkungan kerja, sikap dinas di dalam perusahaan, sikap dinas di luar perusahaan.
3. Sifat-sifat pribadi terdiri dari : budi pekerti, kerajinan, rasa pengabdian, kecerdasan dan kecepatan, prakarsa (inisiatif), kemampuan mandiri, kewibawaan, dan kemungkinan untuk berkembang.

Dengan berbagai fenomena yang terjadi di PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung, maka diperlukan adanya suatu dorongan untuk meningkatkan etos kerja karyawan. Salah satu usaha yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan tunjangan kinerja. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menambah semangat kerja karyawan agar dengan demikian karyawan dapat bekerja lebih semangat dan lebih produktif.

Hal ini sejalan dengan pendapat dari Edward Lawler yang membuat sebuah model berdasarkan teori ekuitas yang mulai menjelaskan sebab-sebab kepuasan dan ketidakpuasan gaji terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Lawler, menyatakan bahwa:

apabila para karyawan menyimpulkan dibayar terlalu sedikit, mereka akan sering absen atau mengundurkan diri yang berakibat terhadap penurunan kinerja. Dan jika mereka mereka dibayar mahal atau besar, maka mereka akan mengkompensasinya dengan bekerja lebih keras yang berakibat terhadap peningkatan kinerja.

Sehingga terdapat beberapa hal-hal yang bersifat esensial yang perlu dicermati, diantaranya :

- a. Program kompensasi akan semakin disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan, dengan alasan utama adalah meningkatnya diversitas tenaga kerja.
- b. Perhatian yang bersifat lebih besar harus diberikan terhadap gaji berdasarkan kinerja, pengetahuan, dan keahlian.
- c. Kebijakan, praktik, serta keputusan harus dapat diperbandingkan terhadap pekerjaan, sebagai metode evaluasi pekerjaan yang diterkompensasi yang diberika organisasi kepada karyawannya, digunakan untuk meningkatkan diversitas tenaga kerja yang berarti bahwa peningkatan semangat dan etos kerja karyawan untuk tetap meyakinkan diri untuk bekerja lebih keras dan lebih bersemangat sehingga tujuan organisasi akan peningkatan kinerja dapat tercapai.

Melihat permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahuinya lebih banyak dan mendalam mengenai masalah-masalah tersebut, dan menuangkannya dalam bentuk penelitian dengan judul **“Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Etos Kerja di Bagian Logistik dan Teknologi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung”**.

Eko Rianto, 2013

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Di Bagian Logistik Dan Teknologi PT. Pos Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung

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

1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, inti yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah etos kerja karyawan yang ditinjau dari tunjangan kinerja. Secara terperinci identifikasi masalah dalam penelitian ini dibatasi dalam rumusan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tunjangan kinerja di bagian Logistik dan Teknologi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung?
2. Bagaimana gambaran tentang etos kerja di bagian Logistik dan Teknologi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung?
3. Bagaimana pengaruh tunjangan kinerja terhadap etos kerja di bagian Logistik dan Teknologi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mempelajari lebih dalam mengenai pengetahuan yang telah penulis terima di bangku perkuliahan dan untuk menambah pengalaman penulis dalam objek yang diteliti.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data, mengolah, menganalisis dan kemudian menarik kesimpulan yang didasarkan atas hasil analisis dan teori yang dikemukakan oleh para ahli yang menguasai bidangnya. Selain itu, setiap peneliti pasti memiliki tujuan yang dapat mengarahkan penelitian yang sedang dilaksanakan. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran tunjangan kinerja di bagian Logistik dan Teknologi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung.

2. Untuk mengetahui bagaimana gambaran etos kerja bagian Logistik dan Teknologi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap etos kerja di bagian Logistik dan Teknologi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai keilmuan di bidang organisasi dan manajemen perkantoran khususnya mengenai tunjangan kinerja yang dapat berpengaruh bagi pelaksanaan kerja karyawan .

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut mengenai hal yang sama dengan lebih mendalam di kemudian hari.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan :
 - a) Bagi PT. POS Indonesia Kantor Pos 40000 Bandung, dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan etos kerja karyawannya.
 - b) Bagi Peneliti, dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk mencoba ditarik suatu kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara objektif dan ilmiah dalam kehidupan praktis.