

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT POS Indonesia (Persero) adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa pengiriman surat dan barang. Seiring perkembangan zaman, saat ini PT POS Indonesia (Persero) sudah mengembangkan pelayanannya dengan membuka jasa keuangan, ritel dan properti. PT POS Indonesia (Persero) membawahi 11 Kantor Regional dan memiliki lebih dari 4.000 Kantor Pos di seluruh Indonesia. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pos Bandung 40000, yang merupakan kantor pos besar yang berada di wilayah regional V (Jawa Barat) dan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT).

Unit Pelaksana Teknis (UPT) adalah unit bisnis di bawah regional yang melaksanakan fungsi kegiatan pelayanan, penjualan, pengelolaan pelanggan, operasional dan antaran. Tugas utama Kantor Pos Bandung 40000 sebagai UPT adalah melaksanakan kegiatan pelayanan jasa pengiriman dan jasa keuangan dalam rangka peraihan pendapatan bisnis. Pada dasarnya Pos Indonesia sebagai perusahaan memiliki misi yang berorientasi pada bisnis, yaitu memiliki target laba. Sesuai dengan tugas yang disebutkan diatas, berikut disajikan data produksi jasa layanan yang dilaksanakan Kantor Pos Bandung 40000:

Tabel 1. 1
Rekapitulasi Produksi Jasa Layanan

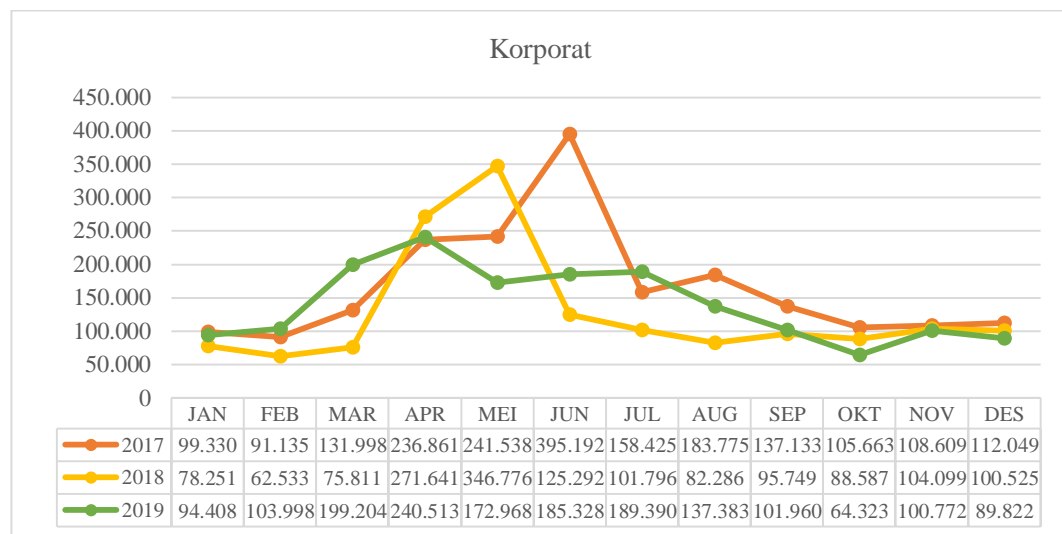
TAHUN	2017	2018	2019
Korporat	2.001.708	1.533.346	1.680.069
Loket Pelayanan	298.566	182.848	108.326

Sumber: Bagian Dukungan Umum Kantor Pos Bandung 40000

Dari tabel diatas diketahui bahwa secara umum, ada 2 jenis produksi jasa layanan yang dilakukan, yaitu korporat dan loket pelayanan. Korporat adalah layanan jasa pengiriman dimana kantor pos menjalin kerjasama dengan perusahaan

besar dan jumlah pengiriman yang dilakukan pun berskala besar. Loker pelayanan adalah layanan jasa yang diberikan kantor pos kepada masyarakat umum, meliputi pengiriman surat dan paket, jasa keuangan, penjualan prangko, produk filateli, dan materai kepada masyarakat umum.

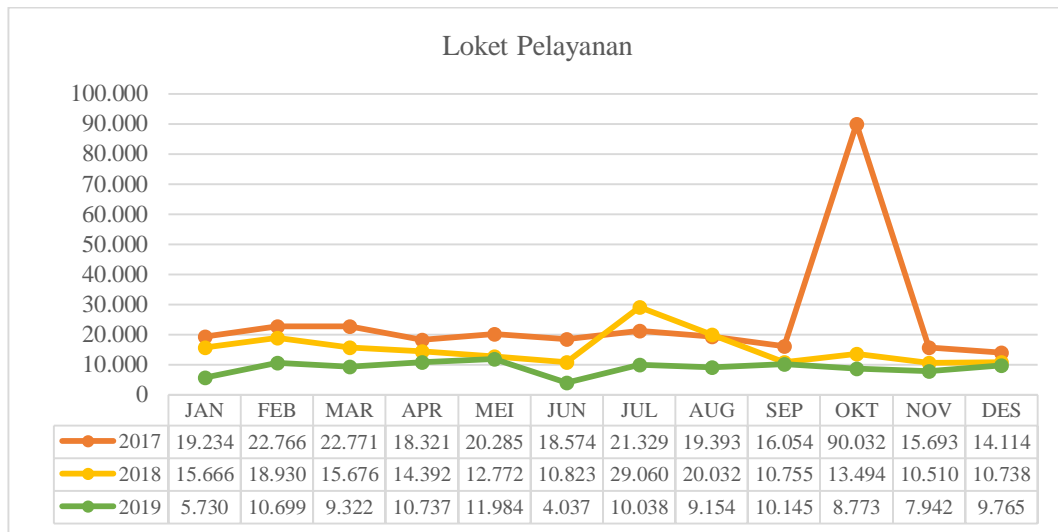
Data rincian dari tabel produksi jasa layanan diatas bisa dilihat pada grafik berikut ini:



Sumber: *Bagian Dukungan Umum Kantor Pos Bandung 40000*

Gambar 1. 1 **Rekapitulasi Produksi Bulanan Jasa Layanan Korporat**

Berdasarkan tabel dan grafik diatas, diketahui bahwa produksi jasa layanan Kantor Pos Bandung 40000 di bidang Korporat mengalami keadaan fluktuatif yang cukup signifikan tiap tahun dan bulannya. Diketahui sepanjang tahun 2017 jumlah layanan pengiriman korporat sebanyak 2.001.708 layanan, kemudian pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 1.533.346 layanan, dan pada tahun 2019 mengalami kenaikan menjadi 1.680.069 layanan, akan tetapi peningkatan layanan yang terjadi di sepanjang tahun 2019 tidak bisa mengimbangi banyaknya layanan yang terealisasikan pada tahun 2017.



Sumber: Bagian Dukungan Umum Kantor Pos Bandung 40000

Gambar 1. 2 Rekapitulasi Produksi Bulanan Jasa Layanan Loket

Berdasarkan tabel dan grafik diatas diketahui bahwa loket layanan juga mengalami keadaan fluktuatif tiap tahun dan tiap bulannya. Diketahui sepanjang tahun 2017 jumlah layanan kepada masyarakat umum yang terjadi di loket sebanyak 298.566 layanan, kemudian pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 182.848 layanan, dan pada tahun 2019 kembali mengalami penurunan menjadi 108.326.

Dilihat dari grafik dan tabel diatas, dapat dikatakan bahwa produksi jasa layanan Kantor Pos Bandung 40000 cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Ditambah saat ini pertumbuhan dunia globalisasi makin meluas, membuat banyak masyarakat jarang menggunakan jasa pos dan persaingan bisnis dalam bidang jasa pengiriman pun semakin banyak dan semakin ketat. Hal ini berakibat terhadap terhambatnya pencapaian tujuan organisasi Kantor Pos Bandung 40000. Sebagai salah satu perusahaan BUMN yang memiliki misi untuk terus memberikan layanan kepada masyarakat dan menghasilkan pendapatan bisnis, Kantor Pos 40000 dituntut untuk terus memaksimalkan kinerja yang dihasilkan demi mencapai tujuan yang diharapkan tersebut.

Dalam rangka mencapai tujuannya, organisasi harus didukung oleh berbagai sumber daya yang menunjang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Salah

satu sumber daya yang berperan secara langsung dan penting dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi adalah sumber daya manusia atau pegawai yang terdapat di dalam organisasi. Diketahui bahwa pada dasarnya kinerja organisasi merupakan tanggung jawab setiap individu yang berkerja dalam organisasi. Hal itu dikarenakan, pegawai memegang peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang berperan aktif dalam aktivitas kerja.

Sejalan dengan Sedarmayanti (2009, hal. 263) yang menyatakan “Tercapainya tujuan organisasi/perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi/perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau kinerja perusahaan. Dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik”. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu/kinerja pegawai dalam organisasi. Memahami pentingnya keberadaan pegawai bagi organisasi, salah satu upaya yang harus dilakukan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuannya adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja dalam organisasi.

Kinerja pegawai adalah hasil pencapaian kerja seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan organisasi kepada dirinya berdasarkan standar kerja yang ditetapkan selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) dapat dilihat pada data Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI). Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan *Key Performance Indicators* (KPI). *Key Performace Indicator* (KPI) diturunkan berdasarkan tugas pokok dan fungsi individu dalam organisasi/unit kerja. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur *Key Performace Indicator* (KPI) mencakup 1)Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu berdasarkan dengan *job description*-nya, penugasan dari atasan, dan program kerja yang harus diselesaikan, 2)Kualitas kerja, yaitu kesesuaian pekerjaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan, dan 3)Tingkat kehadiran, yaitu absensi pegawai. Penilaian terhadap kinerja pegawai dilaksanakan setiap 3 bulan sekali atau per triwulan dan skala penilaiannya adalah 0 - 100. Berikut disajikan skala penilaian kinerja yang digunakan PT POS Indonesia (Persero):

Tabel 1. 2
Skala Penilaian Kinerja Pegawai PT POS Indonesia (Persero)

Nilai	Kriteria	Keterangan
A	91 – 100	Sangat Baik
B	81 – 90	Baik
C	61 – 80	Cukup
D	41 – 60	Kurang
E	0 – 40	Kurang Sekali

Sumber: Bagian Dukungan Umum Kantor Pos Bandung 40000

Berikut disajikan data Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) Kantor Pos Bandung 40000 yang berisi nilai *Key Performance Indicator* (KPI) pegawai per 3 bulan sekali, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 3
Data SMKI Kantor Pos Bandung 40000

PERIODE	2017	2018	2019
Triwulan I	82,21	77,23	82,62
Triwulan II	88,52	84,59	86,87
Triwulan III	87,95	82,17	83,71
Triwulan IV	83,86	81,51	78,08
Rata – rata	85,64	81,38	82,82

Sumber: Bagian Dukungan Umum Kantor Pos Bandung 40000

Berdasarkan data Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) Kantor Pos Bandung 40000 selama 3 tahun terakhir yang ada di atas, dapat dilihat bahwa nilai kinerja pegawai mengalami keadaan fluktuatif. Pada tahun 2017 nilai kinerja pegawai di rata-rata nilai 85,64 berada di kriteria baik. Pada tahun 2018 nilai kinerja pegawai di rata-rata nilai 81,38 mengalami penurunan dari tahun 2017 dan berada di kriteria baik. Pada tahun 2019 nilai kinerja pegawai mengalami kenaikan dari tahun 2018 yaitu berada di rata-rata nilai 82,82 dan masuk kriteria baik. Walaupun rata – rata nilai kinerja termasuk kategori baik, tetapi jika dilihat pada periode triwulan, masih ada nilai yang berada dibawah 80 yang masuk pada katetori cukup, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak selalu berada dalam kategori

yang baik. Selain itu dapat kita lihat bahwa belum ada nilai yang mencapai angka 91, yaitu nilai optimal yang ditetapkan, maka dapat diketahui bahwa nilai kinerja pegawai belum mencapai tahap optimal.

Tingkat kehadiran juga digunakan sebagai aspek penilaian kinerja pegawai. Berikut disajikan data rekapitulasi absensi kehadiran pegawai Kantor Pos Bandung 40000:

Tabel 1. 4
Data Rekapitulasi Absensi Kehadiran Pegawai

Tahun	Tertib (%)	Tidak Tertib	Tidak Hadir
2017	66%	17,70%	16,30%
2018	60,48%	20,94%	18,58%
2019	66,9%	15,45%	17,65%

Sumber: Bagian Dukungan Umum Kantor Pos Bandung 40000

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa absensi kehadiran pegawai mengalami keadaan yang fluktuatif, pada tahun 2017 kehadiran pegawai yang tertib sebesar 66% tidak tertib sebesar 17,70% dan tidak hadir 16,30%, selanjutnya pada tahun 2018 kehadiran pegawai yang tertib sebesar 60,48% pegawai yang tidak tertib sebesar 20,94% dan tidak hadir sebesar 18,58%, kemudian pada tahun 2019 kehadiran pegawai yang tertib 66,9% tidak tertib sebesar 15,45% dan tidak hadir sebesar 17,65%.

Fenomena belum optimalnya kinerja pegawai diperkuat dengan hasil wawancara lewat salah satu staff dukungan umum Kantor Pos Bandung 40000 yang mengungkapkan bahwa masih banyak pegawai yang menunjukkan kurangnya rasa kesadaran akan kewajiban yang dimilikinya; datang terlambat dan pulang lebih cepat dari waktu kerja yang sudah ditentukan; masih ada pegawai yang pada saat jam kerja tidak berada di tempat kerja; ada beberapa pegawai yang terkadang jika memiliki masalah malah terbawa ke tempat kerja sehingga menyebabkan pegawai tersebut sulit berkonsentrasi ketika bekerja.

Kinerja pegawai tidak berdiri sendiri dan terjadi begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh banyak faktor. Timple dalam (Mangkunegara A. P., 2009, hal. 15) menyatakan “Faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal

yatu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang dan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi”.

Masalah mengenai belum optimalnya kinerja pegawai Kantor Pos Bandung 40000 perlu dipecahkan dan dicari solusi yang tepat melalui penelitian dengan mencari faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab, jika kinerja pegawai dibiarkan menurun tanpa ada usaha untuk memperbaiki maka akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi dan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perilaku organisasi.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja pegawai Kantor Pos Bandung 40000, yaitu belum optimalnya kinerja yang dihasilkan. Mahmudi (2010, hal. 20) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal atau individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sebagaimana diketahui dari teori yang diungkapkan diatas, bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, ada faktor internal yang berasal dari diri individu serta faktor eksternal yang berasal dari luar diri individu. Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak hanya berasal dari pegawai itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan disekitar pegawai.

Lingkungan kerja memang tidak terlibat langsung dalam proses aktivitas kerja di dalam organisasi, tetapi lingkungan kerja perlu untuk diperhatikan karena menjadi stimulus yang memberikan pengaruh kepada pegawai dalam rangka kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sangat kuat kaitannya dengan suasana hati dalam bekerja, yang dapat mendukung pegawai untuk melakukan dan mencapai kinerja terbaik yang mereka miliki.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, diketahui bahwa lingkungan kerja yang ada belum sepenuhnya kondusif, fenomena yang menunjukkan hal tersebut adalah, banyak pegawai yang mengeluh bahwa suhu di ruangan kerja cenderung panas; tingkat kebisingan dari banyak lalu-lalang kendaraan termasuk tinggi; tata ruang atau *layout* kantor masih dibatasi oleh triplek, hal ini menyebabkan tidak adanya *privacy* di ruangan kerja; penataan peralatan kerja kurang tepat sehingga tidak memudahkan pegawai dalam bekerja. Hal diatas menyebabkan pegawai merasa kurang nyaman dan kesulitan untuk berkonsentrasi saat bekerja. Kemudian pegawai mengeluh tentang pewarnaan yang ada diruangan kerja, ruangan didominasi dengan warna putih tanpa hiasan gambar, tanpa bunga diruangan, tanpa televisi serta kondisi cat lemari besi/*filling cabinet* yang kusam sehingga suasana ruang kerja menimbulkan rasa cepat bosan.

Faktor selanjutnya yaitu komitmen organisasi, komitmen organisasi adalah faktor yang berasal dari diri individu yang menyatakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, sikap tersebut berkaitan dengan perasaan ingin terlibat dalam organisasi, ingin bekerja keras demi tujuan organisasi, dan mau berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Tingginya tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai dapat terlihat dari tingginya kinerja yang dihasilkan, rendahnya tingkat pergantian (*turnover*) pegawai, dan

rendahnya ketidakhadiran. Data mengenai kinerja dan kehadiran pegawai sudah dipaparkan di halaman sebelumnya. Berikut ini disajikan data *turnover* pegawai yang terjadi di Kantor Pos Bandung 40000:

Tabel 1. 5
Data *Turnover* Pegawai

Tahun	Pegawai Masuk	Pegawai Keluar	Turnover Rate
2017	9	16	5,44%
2018	11	18	5,76%
2019	10	19	7,92%

Sumber: Bagian Dukungan Umum Kantor Pos Bandung 40000

Berdasarkan data diatas kemudian dilakukan perhitungan persentasi menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*). Rumus perhitungan untuk mengetahui besarnya *turnover* yakni sebagai berikut:

$$Turnover = \frac{\sum(\text{pegawai masuk} - \text{pegawai keluar})}{\frac{1}{2}\sum(\text{pegawai awal} + \text{pegawai akhir})} \times 100\%$$

Sumber: Hasibuan (2003:52)

Hasil perhitungan dapat dilihat dari tabel yang ada diatas. Pada umumnya tingkat *turnover* yang sehat adalah mendekati 0% dan kurang dari 10% (Susanti & Halilah, 2019), dari tabel diatas diketahui persentase *turnover* pegawai memang masih dibawah 10%, tetapi persentase diatas hampir mencapai 10% dan mengalami peningkatan tiap tahunnya, maka dapat diketahui bahwa tingkat *turnover* yang terjadi di Kantor Pos 40000 tidak sepenuhnya dapat dikatakan berada dalam kategori yang sehat.

Berdasarkan pengamatan dan data – data yang diperoleh, diketahui bahwa tingkat komitmen organisasi yang dimiliki pegawai Kantor Pos Bandung 40000 belum optimal. Hal ini terungkap dari terjadinya kecenderungan penurunan dan belum optimalnya kinerja pegawai; kecenderungan tingginya tingkat ketidakhadiran dan ketidaktertiban pegawai ketika bekerja; serta kecenderungan meningkatnya tingkat *turnover* pegawai. Diperkuat dengan hasil wawancara yang mengungkapkan bahwa ada beberapa pegawai yang memilih untuk mengundurkan

diri dari organisasi dengan alasannya masing-masing. Kesadaran pegawai terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan harus dilandasi dengan komitmen organisasi yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini berkaitan, dikarenakan jika pegawai memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi maka pegawai akan melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga kualitas pekerjaan yang dihasilkan akan baik.

Berdasarkan hasil kajian secara empirik yang dilakukan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diduga faktor determinan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Bandung 40000 adalah masalah lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) yaitu belum optimalnya kinerja pegawai Kantor Pos Bandung 40000, hal tersebut diduga karena lingkungan kerja yang masih belum kondusif dan komitmen organisasi yang dimiliki individu masih belum optimal. Mengingat peran kinerja pegawai yang sangat penting bagi organisasi, sehingga apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak dipecahkan akan berdampak pada terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kondusifitas lingkungan kerja di Kantor Pos Bandung 40000?
2. Bagaimana gambaran tingkat komitmen organisasi pegawai di Kantor Pos Bandung 40000?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000?
5. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000?
6. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, secara khusus tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui gambaran kondusifitas lingkungan kerja di Kantor Pos Bandung 40000.
2. Mengetahui gambaran tingkat komitmen organisasi pegawai di Kantor Pos Bandung 40000.
3. Mengetahui gambaran tingkat kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000.
4. Mengetahui apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000.
5. Mengetahui apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000.
6. Mengetahui apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu administrasi perkantoran khususnya, memberikan pengetahuan dan wawasan, dan dapat dijadikan bahan kajian bagi para penulis lainnya untuk mengkaji teori yang berkaitan dengan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen organisasi.
2. Kegunaan praktis
Secara praktis, hasil penelitian ini diantaranya berguna:

- a. Sebagai bahan informasi untuk mengetahui sejauh mana lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000.
- b. Sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kondusifitas lingkungan kerja dan komitmen organisasi agar kinerja pegawai di Kantor Pos Bandung 40000 semakin meningkat.
- c. Sebagai bahan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai lingkungan kerja dan komitmen organisasi yang menunjang peningkatan kinerja pegawai.