

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Melihat perkembangan zaman yang semakin maju, organisasi-organisasi di Indonesia berusaha bersaing dengan meningkatkan sumber daya manusianya. Organisasi-organisasi di Indonesia semakin selektif dalam merekrut para pegawai yang kompeten agar mampu bersaing dengan organisasi lainnya.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan sebuah organisasi, sebab tanpa sumber daya manusia tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai. Menurut M. Manullang (2002, hlm. 269) “Sumber daya manusia adalah keseluruhan orang yang bekerja pada suatu organisasi”. Oleh karena itu peranan sumber daya manusia sangat penting dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan didalam organisasi. Efektivitas kerja menjadi salah satu tujuan dari setiap pelaksanaan kegiatan.

Menurut Sedarmayanti dalam Firmansyah Sudirman (2013, hlm. 50) mengemukakan bahwa, “Efektivitas adalah setiap proses kegiatan dan pengembangan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dari berbagai sumber-sumber yang tersedia”. Efektivitas kerja dapat diraih apabila dalam pelaksanaan kegiatan memenuhi ketentuan yang dibutuhkan dari pekerjaan tersebut dengan batas waktu yang sesuai dengan harapan.

Suatu perusahaan atau instansi selalu berusaha agar pegawai yang terlibat di dalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Seperti halnya dengan PT Pos Indonesia (Persero) yang merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa. Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia. Saat ini Pos Indonesia tidak hanya melayani jasa pos dan kurir, tetapi juga jasa keuangan, ritel, dan properti, dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 58.700 titik layanan yang menjangkau 100 persen Kota/Kabupaten, hampir 100 persen Kecamatan dan 42 persen Kelurahan/Desa,

dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Wilayah layanan tersebut terbagi dalam 11 Regional.

Keberhasilan PT Pos Indonesia (Persero) dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai apabila masing-masing pegawai bekerja secara efektif dengan mencapai sasaran yang dikehendaki.

PT Pos Indonesia (Persero) memiliki sistem dalam menilai kinerja pegawainya yang disebut SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu). SMKI digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap individu. Penilaian ini dilaksanakan setiap 3 bulan sekali dan skala skor penilaiannya adalah 0-100. SMKI dilaksanakan berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) setiap pegawai.

Menurut Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia No: KD. 15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur KPI (*Key Performance Indicator*) mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja dan tingkat kehadiran. Kualitas kerja mencakup laporan kegiatan atau laporan data/analisis yang harus diserahkan oleh individu tersebut. Kuantitas kerja mencakup tugas utama individu sesuai dengan *Job-description*, tugas dari atasan dan program yang harus diselesaikan. Tingkat kehadiran mencakup absensi pegawai. Berikut ini adalah hasil penilaian kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) selama 3 tahun terakhir.

**Tabel 1.1**  
**Data SMKI PT Pos Indonesia (Persero)**

2017		2018		2019	
Triwulan	KPI	Triwulan	KPI	Triwulan	KPI
TW.I	90,16	TW.I	85,97	TW.I	86,64
TW.II	86,24	TW.II	82,60	TW.II	84,90
TW.III	89,87	TW.III	84,08	TW.III	77,99
TW.IV	87,90	TW.IV	82,35	TW.IV	82,24
<b>Rata-Rata</b>	88,54	<b>Rata-Rata</b>	83,75	<b>Rata-Rata</b>	82,94

Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT Pos Indonesia (Persero)

Efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah di rencanakan. Tujuan organisasi akan tercapai apabila terdapat efektivitas kerja yang tinggi dari semua anggota organisasi. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai mengalami fluktuatif dari tahun 2017-2019. Ditahun 2017 kinerja pegawai pada triwulan I adalah 90,16 dan pada triwulan II mengalami penurunan sebesar 86,24. Akan tetapi pada triwulan III kinerja pegawai mengalami peningkatan sebesar 89,87 dan mengalami penurunan kembali pada triwulan IV sebesar 87,90. Begitu juga pada tahun 2018 dan 2019 penilaian kinerja pegawai masih mengalami fluktuatif setiap triwulannya. Jika dilihat berdasarkan rata-rata, penilaian kinerja pegawai mengalami penurunan selama 3 tahun terakhir. Pada tahun 2017 penilaian kinerja pegawai mencapai 88,54 dan pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 83,75. Pada tahun 2019 penilaian kinerja mengalami penurunan kembali menjadi 82,94. Berdasarkan skala penilaian kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2019 kinerja pegawai belum mencapai kategori A seperti yang diharapkan perusahaan. Akan tetapi nilai kinerja pegawai sudah berada dalam kategori B (baik).

**Tabel 1.2**  
**Skala Penilaian Kinerja Pegawai PT Pos Indonesia (Persero)**

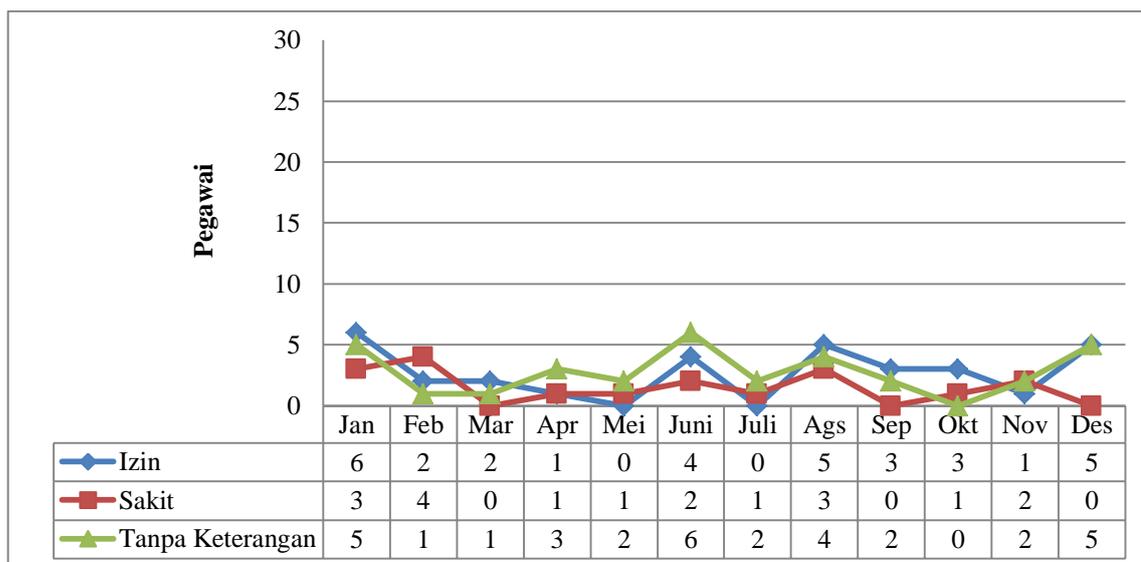
Nilai	Kriteria	Keterangan
A	91 – 100	Sangat Baik
B	81 – 90	Baik
C	61 – 80	Cukup
D	41 – 60	Kurang
E	0 – 40	Kurang Sekali

Sumber: Divisi Pelayanan SDM Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero)

PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki 6 Direktorat yang terdiri dari Direktorat Kurir dan Logistik, Direktorat Jaringan dan Layanan Keuangan, Direktorat Komersial, Direktorat Hubungan Strategis dan Kelembagaan, Direktorat Keuangan dan Umum dan Direktorat Sumber Daya Manusia. Direktorat Sumber Daya Manusia terdiri dari 3 divisi yaitu Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Karir dan Assesmen SDM, dan Pelayanan SDM.

Setiap divisi memiliki *job description* masing-masing. Seperti halnya dengan Divisi Pelayanan SDM memiliki tugas pokok yaitu bertanggung jawab atas pengelolaan remunerasi dan K3, pengelolaan kinerja, administrasi SDM, SIM SDM, dan *reward and punishment* guna mendukung operasional dan bisnis perusahaan, serta melaksanakan fungsi hubungan industrial.

Didalam Divisi Pelayanan SDM PT Pos Indonesia (Persero) pegawai dituntut harus bisa berinteraksi dengan individu atau kelompok demi kelangsungan perusahaan. Interaksi individu didalam perusahaan berhubungan dengan masalah nilai-nilai dan norma-norma yang mengatur perilaku yang dianut secara bersama oleh seluruh anggota. Budaya dapat mempengaruhi suasana dan norma tingkah laku pegawai dalam bekerja. Seperti halnya dengan tingkat kehadiran pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) dapat dilihat berdasarkan norma tingkah laku yang dianut bersama oleh anggota perusahaan. Berikut adalah data kehadiran pegawai Divisi Pelayanan SDM tahun 2019.



**Gambar 1.1**  
**Grafik Absensi Divisi Pelayanan SDM Tahun 2019**

Berdasarkan data diatas dapat kita lihat tingkat absensi pegawai yang tidak menentu dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2019. Jika dijumlahkan pegawai yang “izin” sebanyak 32 orang dan pegawai yang “sakit” sebanyak 18 orang di tahun 2019. Sedangkan pegawai yang tidak hadir pada alasan “tanpa keterangan” sebanyak 33 orang dalam setahun. Dapat dilihat pada data diatas bahwa hampir setiap bulan terdapat pegawai yang tidak hadir “tanpa keterangan” kecuali pada bulan Oktober. Hal ini cukup disayangkan karena dapat mengganggu jalannya kegiatan perusahaan yang disebabkan ketidakhadiran pegawai tanpa alasan yang jelas.

Banyaknya pegawai yang tidak hadir bisa menghambat kinerja antar bagian dan akan menambah lebih banyak pekerjaan. Hal ini perlu diatasi karena tingkat absensi pegawai cukup tinggi sehingga dikhawatirkan dapat mengganggu jalannya proses kegiatan perusahaan yang akan memengaruhi bagian lain.

Berdasarkan permasalahan diatas, membuktikan bahwa masih belum optimalnya efektivitas kerja pegawai di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan data empirik berupa data SMKI PT Pos Indonesia (Persero) yang setiap tahunnya mengalami penurunan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Selain itu, berdasarkan data absensi pegawai Divisi Pelayanan SDM pada tahun 2019 terdapat pegawai yang tidak hadir dengan alasan “tanpa keterangan” setiap bulannya. Hal ini

membuktikan bahwa efektivitas kerja pegawai belum tercapai secara optimal. Karena efektivitas kerja merupakan salah satu tujuan dari setiap pelaksanaan pekerjaan, oleh sebab itu permasalahan ini harus segera diatasi.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Inti dari kajian penelitian ini adalah masalah efektivitas kerja pegawai di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM. Menurut Steers (2005, hlm. 20) ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja diantaranya karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan karakteristik kebijaksanaan dan praktek manajemen.

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi merupakan cara untuk menempatkan manusia sebagai bagian dari pada suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola-pola interaksi dan tingkah laku yang akan membentuk sebuah budaya. Budaya tersebut akan menjadi suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, fenomena yang terjadi adalah pegawai sering datang ke kantor tidak tepat waktu. Hal ini tidak sesuai dengan motto perusahaan yaitu “Tepat waktu setiap waktu”. Dengan demikian pola-pola tingkah laku tersebut akan membentuk sebuah perilaku yang akan mengakibatkan tidak efektifnya pekerjaan.

Banyak kajian-kajian yang sudah dilakukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, karena didalam suatu organisasi memiliki nilai-nilai yang diyakini bersama yang digunakan sebagai alat untuk mencapai efektivitas kerja.

Penelitian ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM. Penulis mengidentifikasi masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran kuat lemahnya budaya organisasi di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM ?
2. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas kerja pegawai di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM ?
3. Adakah pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah sesuatu yang ingin dicapai atau dituju dalam sebuah penelitian. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang efektivitas kerja pegawai yang dipengaruhi oleh budaya organisasi.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

- a) Untuk mengetahui gambaran kuat lemahnya budaya organisasi di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM
- b) Untuk mengetahui gambaran tingkat efektivitas kerja pegawai di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM
- c) Untuk mengetahui adakah pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Apabila tujuan penelitian yang telah dikemukakan diatas telah tercapai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritik maupun secara praktis.

1. Manfaat Teoritik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya yang relevan dengan memperkaya konsep dan teori yang mendukung mengenai budaya organisasi dan efektivitas kerja.

2. Manfaat Empirik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM sebagai bahan informasi dan evaluasi dalam meningkatkan efektivitas kerja di segala bidang.