

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

PT.POS Indonesia adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang pengiriman, baik berupa pengiriman barang maupun jasa dalam cakupan nasional ataupun internasional. Dalam menjalankan tugasnya PT.POS Indonesia mempunyai visi “*Indonesia’s leader in the mail logistics & financial services*”.

Melalui visi tersebut diharapkan PT.POS Indonesia menjadi yang terbaik dalam bidang pengiriman barang ataupun pengiriman jasa berupa pengiriman uang. Dalam era globalisasi diharapkan perusahaan mampu bertahan dan bersaing. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan diharapkan mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang handal seoptimal mungkin melalui praktek-praktek organisasional secara luwes, cepat dan tanggap terhadap perubahan lingkungan.

Dalam pencapaian visi, PT.POS Indonesia mempunyai misi “POS Indonesia menyediakan solusi handal dalam mail, logistik dan jasa keuangan dengan menggunakan jejaring bisnis dan infrastruktur terluas dan terpadu serta mengembangkan hubungan kolaboratif”.

Dalam pencapaian visi dan misi yang diterapkan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik karena secara langsung ataupun tidak langsung sumber daya manusia memberi kontribusi pada perusahaan, yang meliputi pemangku kepentingan eksternal (*stakeholders*) dan

kepentingan internal (karyawan) yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2005:309) “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

PT.POS Indonesia Bandung terdiri dari lima direktorat yaitu direktorat sumber daya manusia, direktorat keuangan, direktorat teknologi jasa keuangan, direktorat oprasional, dan direktorat pemasaran. Masing-masing direktorat memiliki jumlah karyawan yang berbeda, jumlah karyawan masing-masing direktorat bisa dilihat melalui tabel yang berada di bawah ini:

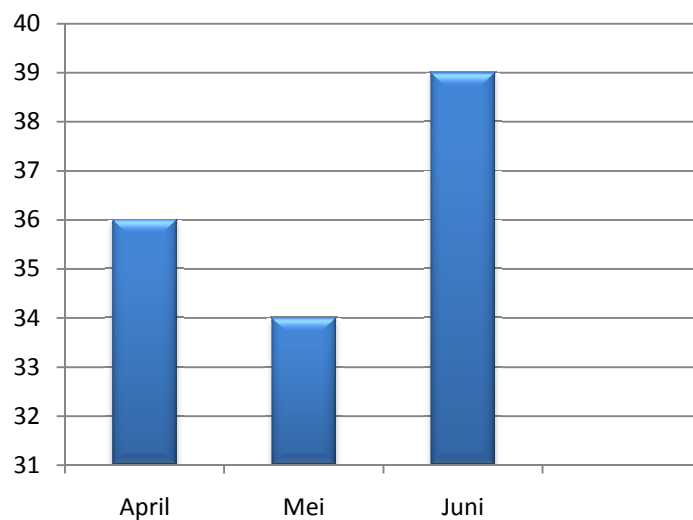
**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan Masing-Masing Direktorat PT.POS Indonesia Bandung**  
**Pada Tahun 2011**

Nama Direktorat	Jumlah Karyawan
Direktorat Sumber Daya Manusia	<b>244</b>
Direktorat Keuangan	<b>44</b>
Direktorat Teknologi Jasa Keuangan	<b>157</b>
Direktorat Oprasional	<b>102</b>
Direktorat Pemasaran	<b>45</b>

Sumber : Bagian Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.POS Indonesia Bandung.

Jumlah keseluruhan karyawan PT.POS Indonesia Bandung adalah 547 orang karyawan. Bagian direktorat sumber daya manusia PT.POS Indonesia Bandung mempunyai jumlah karyawan yang paling banyak diantara direktorat yang lain. Bagian direktorat sumber daya manusia PT.POS Indonesia Bandung

sendiri adalah direktorat yang menangani kinerja karyawan pada PT.POS Indonesia Bandung tetapi direktorat sumber daya manusia PT.POS Indonesia Bandung sendiri tidak lepas dari permasalahan mengenai kinerja karyawan yang dapat dilihat melalui data ketidakhadiran pegawai selama tiga bulan terakhir pada bulan april-juni 2011 yang berada dibawah ini:



**Gambar 1.1**

**Grafik Ketidakhadiran Karyawan Bulan April – Juni 2011**

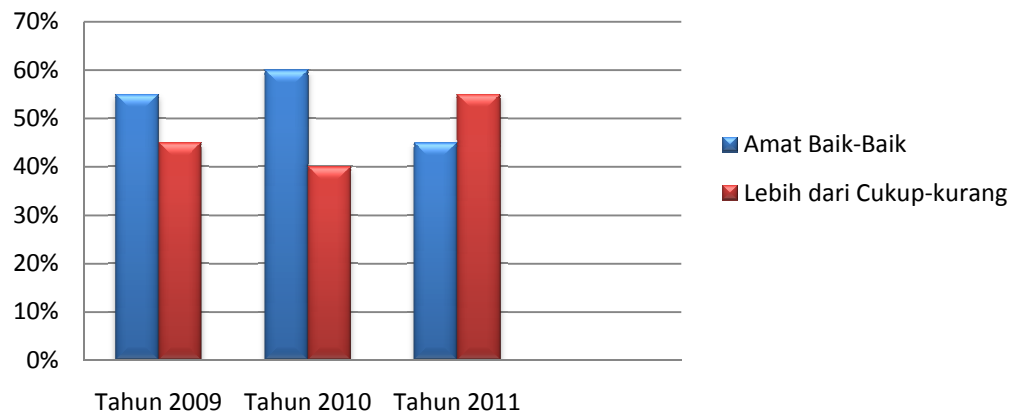
Sumber : Hasil Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai, Bagian Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.POS Indonesia Bandung.

Berdasarkan data di atas pada bulan april 2011 dari total karyawan sebanyak 244 orang, karyawan yang tidak hadir berjumlah 36 orang, pada bulan mei 2011 karyawan yang tidak hadir berjumlah 34 orang dan pada bulan juni 2011 karyawan yang tidak hadir berjumlah 39 orang. Data diatas menunjukkan absensi pegawai direktorat sumber daya manusia PT.POS Indonesia bandung kurang optimal, hal tersebut dikarenakan pada tiga bulan terakhir lebih dari 30 karyawan

banyak yang tidak hadir yang disebabkan oleh banyaknya karyawan yang alpa pada hari kerja.

Menurut hasil wawancara dengan Manajer Pengelolaan Kinerja dan Administrasi SDM (Joko Tavianto) banyaknya karyawan yang tidak hadir disebabkan oleh banyaknya karyawan yang alpa dan tidak mengabsen karena telat pada saat bekerja. PT.POS Indonesia Bandung menerapkan peraturan apabila karyawan yang telat tidak diperbolehkan untuk mengisi absen.

Banyaknya karyawan yang tidak hadir mempengaruhi penilaian yang diberikan oleh bagian kepelatihan direktorat sumber daya manusia pada tiga tahun terakhir, hal tersebut bisa dilihat pada prosentase penilaian selama tiga tahun terakhir pada gambar berikut:



**Gambar 1.2**

**Grafik Prosentase Penilaian Pegawai Tahun 2009 sd 2011**

Sumber : Bagian Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.POS Indonesia Bandung.

Berdasarkan prosentase penilaian pegawai diatas pada tahun 2009 karyawan yang mendapatkan nilai amat baik-baik sebesar 55%, mendapat nilai lebih dari cukup-kurang sebanyak 45%. Pada tahun 2010 prosentase pegawai yang

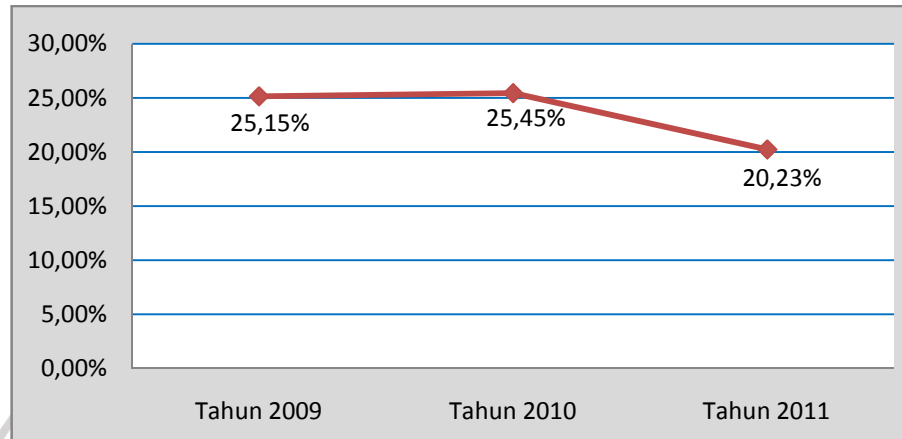
mendapat nilai amat baik-baik sebesar 60%, mendapat nilai lebih dari cukup-kurang sebesar 40%. Pada tahun 2011 prosentase pegawai yang mendapat nilai amat baik-baik sebesar 45% dan yang mendapat nilai lebih dari cukup-kurang sebesar 55%. Jadi dapat disimpulkan berdasarkan data hasil prosentase penilaian kinerja karyawan PT.POS Indonesia Bandung bagian pelatihan, kinerja karyawan bagian direktorat sumber daya manusia dianggap rendah, hal tersebut dapat dilihat dari hasil penilaian pegawai yang banyak mendapatkan nilai cukup-kurang.

Penilaian pegawai PT.POS Indonesia Bandung diberikan berdasarkan aspek-aspek berikut:

1. Prestasi pegawai terdiri dari : pengertian akan sifat tugas, kecekatan dalam tugas, pengetahuan tentang peraturan, pengetahuan tentang tata usaha, mutu/kualitas hasil pekerjaan dan jumlah hasil pekerjaan
2. Hubungan kerja sama terdiri dari : sikap/pergaulan dengan bawahan, sikap dengan rekan sederajat, sikap terhadap atasan, sikap terhadap masyarakat, pengaruh pribadi terhadap lingkungan kerja, sikap dinas, di dalam perusahaan, dan sikap di dalam perusahaan.
3. Sifat-sifat pribadi terdiri dari : budi pekerti, kerajinan, rasa pengabdian, kecerdasan memahami persoalan, prakarsa/inisiatif, kemampuan mandiri, kewibawaan dan kemungkinan untuk berkembang.

Selain prosentase penilaian pegawai yang rendah, banyak karyawan direktorat sumber daya manusia yang mengajukan diri untuk dipindahkan ke berbagai daerah yang berada di luar kota Bandung. Data tersebut dapat dilihat melalui

grafik prosentase permintaan pindah karyawan selama tiga tahun terakhir yang berada di bawah ini :



**Gambar 1.3**

**Grafik Prosentase Permintaan Pindah Karyawan**

Sumber : Bagian Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.POS Indonesia Bandung.

Pada tahun 2009 prosentase pegawai yang ingin pindah sebesar 25,15%, hal tersebut dikarenakan tingginya tekanan yang dilakukan atasan untuk pencapaian target kerja. Tahun 2010 prosentase karyawan yang ingin pindah sebesar 25,45%, hal tersebut dikarenakan tingginya tanggung jawab dalam bekerja. Pada tahun 2011 yang ingin pindah sebesar 20,32%, hal tersebut dikarenakan adanya peluang dalam peningkatan karir di berbagai daerah di luar kota Bandung.

Untuk lebih memperkuat informasi yang diperoleh, penulis menyebarkan kuesioner pra penelitian untuk mengetahui apakah budaya organisasi menjadi faktor utama rendahnya kinerja karyawan di direktorat sumber daya manusia PT.POS Indonesia Bandung, karena menurut wirawan (2007:10), budaya organisasi sebagai: Norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi

sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi. Kuesioner pra penelitian disebarakan kepada 30 karyawan direktorat SDM PT.POS Indonesia Bandung dan berikut hasil dan pertanyaan kuesioner pra penelitian karyawan PT.POS Indonesia Bandung Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia:

**Tabel 1.2**  
**Kuesioner Pra Penelitian**

No	Pertanyaan	Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Apakah anda setuju perusahaan memberikan jaringan dalam melakukan kerjasama dengan perusahaan lain untuk mendorong terciptanya jaringan relasi yang lebih luas?	7 orang	13 orang	10 orang	-	-
2	Apakah anda setuju perusahaan selalu mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan ketentuan yang berlaku?	2 orang	3 orang	5 orang	5 orang	15 orang
3	Apakah anda setuju perusahaan bertindak transparan dalam memberikan informasi untuk keperluan seluruh karyawan?	4 orang	2 orang	14 orang	6 orang	4 orang
4	Apakah anda setuju peraturan-peraturan yang diterapkan oleh perusahaan berjalan efektif?	1 orang	8 orang	12 orang	9 orang	-
<b>Total</b>		14 orang	26 orang	33 orang	28 orang	19 orang



Berdasarkan hasil kuesioner di dapatkan informasi bahwa terjadi masalah pada budaya organisasi PT.POS Indonesia Bandung khususnya pada karyawan Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia.

Pada pertanyaan kuesioner pra penelitian no.1 sebanyak 13 orang menjawab setuju dan 7 orang menjawab sangat setuju, karena menurut karyawan perusahaan memberikan kebebasan berupa pemberian jaringan dalam melakukan kerjasama dengan perusahaan lain dengan cara kunjungan kerja ke perusahaan lain dengan tujuan menjalin kerjasama. Sebanyak 10 orang menjawab kurang setuju karena menurut beberapa karyawan ruang lingkupnya hanya pada bagian bisnis saja.

Pada pertanyaan kuesioner pra penelitian no.2 sebanyak 15 orang menjawab sangat tidak setuju hal tersebut dikarenakan perusahaan jarang mendorong karyawan untuk sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sebanyak 2 dan 3 orang menjawab sangat setuju dan setuju karena menurut beberapa karyawan perusahaan sudah sangat mendorong karyawan untuk sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pada kuesioner pertanyaan pra penelitian no 3 sebanyak 14 orang menjawab kurang setuju, karena menurut beberapa karyawan banyak informasi penting yang dibutuhkan oleh karyawan ditutupi oleh perusahaan dan 4 orang menjawab sangat setuju karena informasi yang diberikan perusahaan sesuai apa yang diinginkan.

Pada kuesioner pertanyaan pra penelitan no.4 12 orang menjawab kurang setuju karena masih banyak karyawan yang tidak mematuhi peraturan didalam perusahaan dan 8 orang menjawab setuju karena menurut beberapa karyawan perusahaan sudah cukup tegas dalam memberikan peraturan kepada karyawan.



Berdasarkan data penilaian pegawai, data ketidakhadiran pegawai, data prosentase penilaian pegawai dan data permintaan pindah pegawai menunjukkan kinerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia PT.POS Indonesia Bandung kurang optimal, selain data tersebut data, diperkuat dengan kuesioner pra penelitian untuk mengetahui apa yang mempengaruhi kinerja karyawan menurun.

Menurunnya kinerja karyawan perlu segera dicarikan pemecahannya, sebab dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, tujuan suatu organisasi tidak terlepas dari peran nilai, norma dan asumsi yang dijadikan pedoman dalam bertindak dan berperilaku oleh karyawan.

Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasikan karyawan yang profesional dengan kinerja yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmennya bagi perusahaan. Karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Keinginan untuk menghasilkan hasil kerjanya tercermin dari cara kerjanya dalam organisasi yang terkoordinasi dengan baik.

Dengan demikian keberadaa budaya organisasi yang mencakup nilai-nilai dan standar-standar, mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan serta selanjutnya dapat mendukung tercapainya keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

**“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.POS INDONESIA BANDUNG (Studi Persepsi pada Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia)”**

### **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Kajian utama dalam penelitian ini difokuskan pada masalah kinerja karyawan yang belum optimal. Rendahnya tingkat kinerja karyawan akan berakibat pada rendahnya kinerja perusahaan, sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan bergantung dari kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan mulai dari kebijakan pimpinan, pendekatan dari pimpinan, budaya organisasi, penghargaan, komunikasi yang berkembang dalam suatu organisasi, motivasi, serta kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Mangkunegara (2008:67) menyebutkan bahwa “faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor utama yang dapat menentukan optimal tidaknya kinerja karyawan, hal ini dikarenakan budaya

organisasi akan secara langsung mempengaruhi perilaku karyawan seperti perilaku motivasi kerja, disiplin kerja, ataupun kepuasan kerja karyawan.

Mengingat luasnya masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan, maka penulis akan membatasi penelitian pada permasalahan kinerja karyawan yang mendapat kontribusi dari faktor budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi pada karyawan PT.POS Indonesia Bandung Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia?
2. Bagaimana gambaran kinerja karyawan pada PT.POS Indonesia Bandung Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.POS Indonesia Bandung Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan gambaran budaya organisasi pada PT.POS Indonesia Bandung Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia.
2. Untuk mendeskripsikan gambaran kinerja karyawan pada PT.POS Indonesia Bandung Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia.
3. Untuk mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT.POS Indonesia Bandung Bandung Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

##### 1. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan bagi perusahaan terkait, dalam hal ini Direktorat Sumber Daya Manusia PT.POS Indonesia Bandung untuk meningkatkan fungsi budaya organisai yang bisa meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat memacu kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.

##### 2. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan dapat menambah informasi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

