

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 **Gambaran Umum Objek Penelitian**

Sebagai perusahaan yang memiliki usia jauh lebih tua dibandingkan dengan usia Republik ini, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki sejarah cukup panjang dalam membangun komunikasi sosial dan kultural di Indonesia. Dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan insfrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 kantor pos online, serta dilengkapi *elektronik mobile pos* di beberapa kota besar.

- a. Visi PT Pos Indonesia (Persero) adalah Menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan menyediakan layanan surat pos, paket, dan logistik yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya.
- b. Misi PT Pos Indonesia (Persero) adalah
 - Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik
 - Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi

- Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan hasil usaha yang menguntungkan dan terus bertumbuh
- Berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat
- Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan

c. Motto Perusahaan

Tepat Waktu Setiap Waktu (*On Time Every Time*)

Sebagai salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa, PT Pos Indonesia (Persero) menyelenggarakan layanan Pos bagi masyarakat baik di dalam maupun di luar wilayah Indonesia, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, PT Pos Indonesia (Persero) menyelenggarakan kegiatan usaha utama dalam :

- a. Layanan komunikasi tertulis dan/atau surat elektronik
- b. Layanan Paket
- c. Layanan Logistik
- d. Layanan Transaksi Keuangan
- e. Layanan keagenan Pos
- f. Layanan Giropos
- g. Layanan lain yang menunjang sesuai dengan pertauran perundang-undangan yang berlaku.

Logo PT Pos Indonesia (Persero)



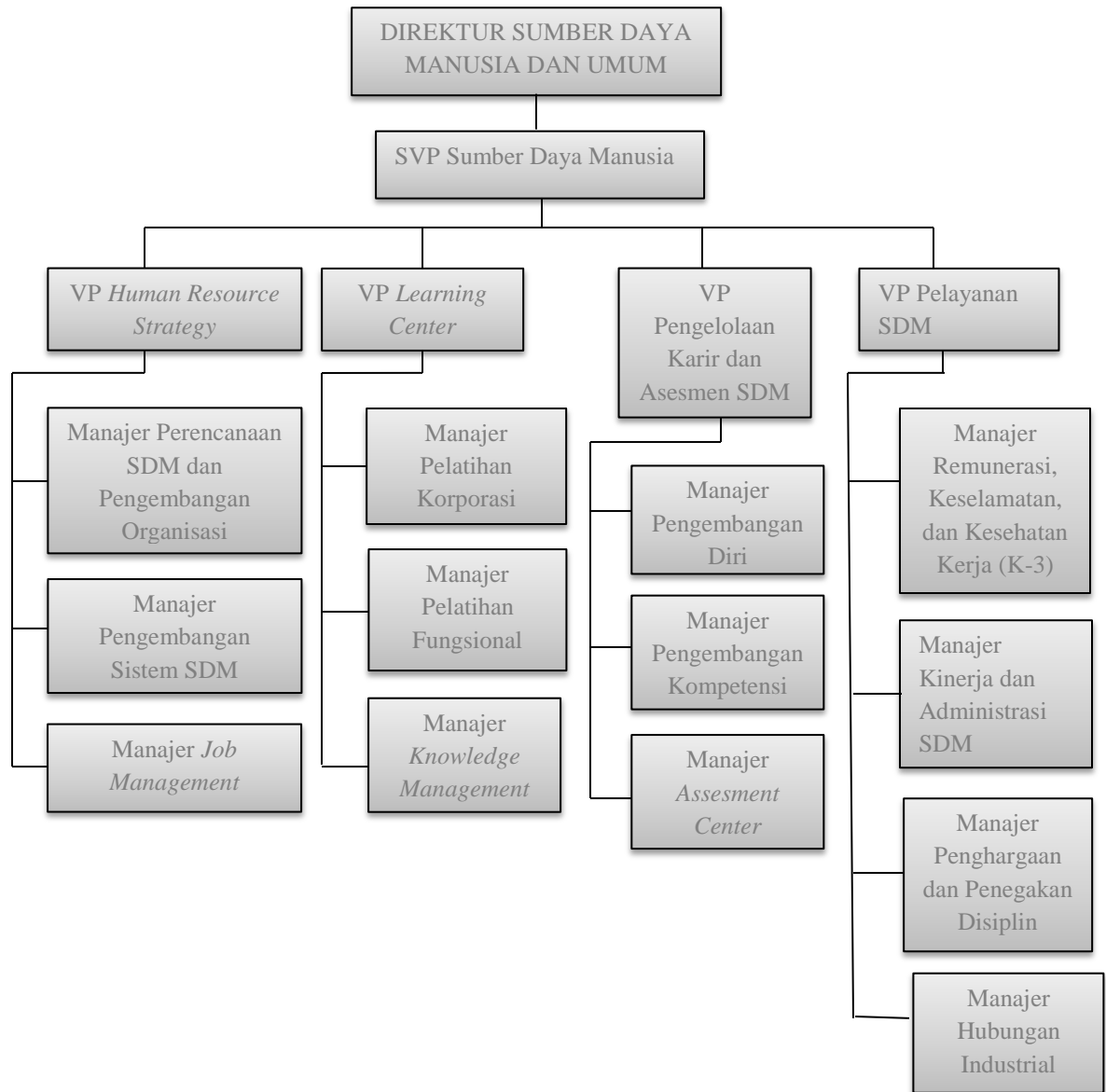
Gambar 1.1

Logo Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero)

Sumber: http://id.wikipedia.org/wiki/Pos_Indonesia

Di dalam logo baru Pos Indonesia, kita mendapati seekor merpati pos yang seolah-olah sedang terbang mengelilingi dunia dengan kecepatan tinggi. Merpati pos ini tidak lagi terkurung oleh segilima dan juga lingkaran padi dan kapas. Ukuran merpati yang lebih besar daripada bola dunia melambangkan bahwa Pos Indonesia diharapkan bisa menguasai (memimpin) usaha perposan di dunia internasional. Warna dasar jingga yang terdapat di gambar merpati dan bola dunia menunjukkan bahwa Pos Indonesia itu penting (warna jingga memiliki arti penting serta perlu diperhatikan, seperti yang terdapat di pembatas-pembatas jalan, pakaian pendaki gunung, seragam para penerbang, dan lain sebagainya). Tulisan 'POS INDONESIA' dengan tipografi bold ini memberikan ketegasan identitas perusahaan dan juga identitas negara

Susunan Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Bandung



Gambar 1.2

Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Bandung Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum

Sumber : *Bagian Kinerja dan Administrasi PT Pos Indonesia (Persero) Bandung*

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini perkembangan jaman berkembang dengan pesat, apalagi dengan hadirnya globalisasi yang telah menjangkau segala aspek kehidupan. Salah satu aspek yang dipengaruhi oleh globalisasi adalah bisnis. Bisnis menurut Ebert & Griffin, (2007;22) adalah sebuah organisasi yang memproduksi atau menjual barang atau jasa untuk mendapatkan laba. Perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang berkualitaslah yang akan mampu bersaing dalam lingkup global. Hal ini akibat tuntutan pasar global yang modern yang secara tidak langsung memaksa produsen untuk menciptakan proses bisnis yang kreatif dan inovatif, sehingga hasil akhir (*output*) yang dihasilkan mempunyai kualitas dengan harga yang kompetitif. Artinya, kunci untuk meningkatkan daya saing di pasar global yang modern adalah kualitas. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya agar dapat bertahan dalam persaingan jangka panjang.

Manusia dalam konteks bisnis, baik manajemen maupun karyawan merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam suatu proses bisnis. Watak dan perilaku, kompetensi dan komitmen serta profesionalisme yang dimiliki sangat menentukan maju mundurnya atau bermutu tidaknya kinerja suatu perusahaan atau organisasi bisnis, Yosephus, (2010;65). Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Sumber daya manusia memiliki potensi yang sangat besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan dalam menghasilkan suatu barang dan jasa yang berkualitas. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang optimal.

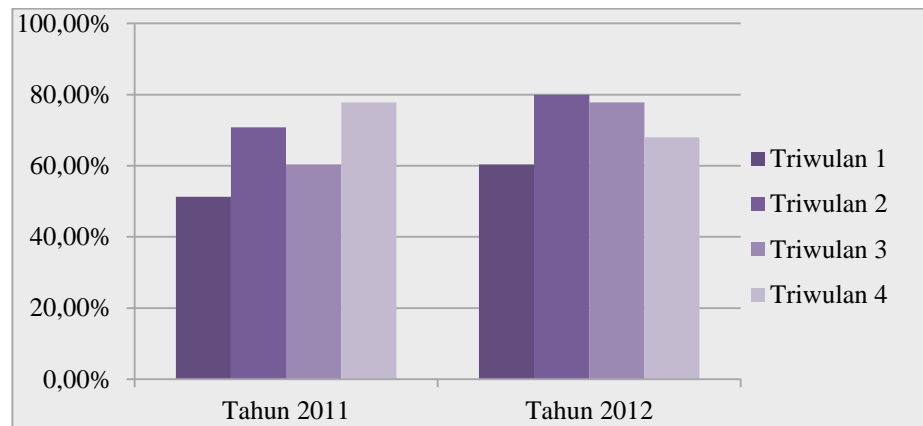
Untuk mencapai kinerja yang unggul, bukan hanya bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik melainkan bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan pekerja menjadi lebih baik. Kinerja menurut Irfan Fahmi, (2010;2) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Terkadang para pemilik modal menggambarkan karyawan sebagai faktor produksi, dan memberi kesan bahwa kemajuan teknologi, perkembangan produktivitas serta pertumbuhan perusahaan menjadi unsur utama daripada manusia. Salah satu usaha perusahaan atau organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan adalah dengan penerapan teknik peningkatan kualitas kehidupan kerja atau sering disebut *Quality of Work Life* (QWL).

Pengertian *Quality of Work Life* menurut Nawawi dalam Musharfan (2012;2) adalah "Program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan karyawan yang lebih baik". Arifin dalam Anggraini (2006;10) menyimpulkan bahwa terdapat empat dimensi QWL yang perlu diterapkan oleh pihak manajemen untuk mencapai kinerja unggulan, yaitu (1) Partisipasi dalam pemecahan masalah; (2) Sistem imbalan yang inovatif; (3) Restrukturisasi kerja; (4) Perbaikan lingkungan kerja.

PT Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa di Indonesia. Sebagai salah satu perusahaan terbesar di Indonesia, maka perlu dilakukannya peningkatan tenaga kerja dan produksi. Dalam peningkatan tenaga kerja, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan melihat apakah faktor-faktor dari kualitas hidup kerja yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sudah diterapkan dengan baik. Penelitian ini

dilakukan di kantor PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pada bagian Direktorat Manajemen Sumber Daya Manusia. Masing-masing bagian memiliki Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Pokok yang penting bagi perusahaan sehingga kecenderungan kualitas hidup kerja yang rendah akan mempengaruhi kinerja karyawan dan menghambat tujuan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Adapun pencapaian kinerja karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung adalah sebagai berikut:



Gambar 1.3

**Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan Direktorat
Manajemen Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia
(Persero) Bandung**

Sumber: *Bagian Kinerja dan Administrasi PT Pos Indonesia
(Persero) Bandung*

Penilaian kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dilakukan 3 bulan sekali, dari gambar 1.4 dapat dilihat pencapaian kinerja karyawan Direktorat Manajemen Sumber Daya Manusia dan Umum dari tahun 2011-2012. Terlihat bahwa terjadi kenaikan serta

penurunan kinerja karyawan secara fluktuatif disetiap triwulannya. Ditahun 2011 pencapaian kinerja karyawan mengalami kenaikan pada triwulan 1 hingga triwulan 2, namun mengalami penurunan pada triwulan 3. Pada triwulan 4 kinerja karyawan mengalami kenaikan kembali. Pada tahun 2012 pencapaian kinerja karyawan mengalami penurunan pada triwulan 1, meskipun mengalami peningkatan pada triwulan 2 tetap terjadi penurunan kinerja karyawan hingga triwulan 4.

Dari informasi tersebut diketahui bahwa pencapaian kinerja karyawan masih belum optimal karena masih belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan oleh PT Pos Indonesia sebesar 100%. Ketercapaian target sebesar 100% berarti karyawan mampu memenuhi keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada mereka dalam bentuk program kerja. Sebagai informasi tambahan, penilaian kinerja karyawan dinilai sendiri oleh karyawan yang bersangkutan yang kemudian dievaluasi kembali oleh manajer. Adapun penilaian kinerja karyawan tersebut dinilai dari melaksanakan persiapan kerja, mengadministrasikan pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan, dan merapihkan tempat kerja yang semuanya disesuaikan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dengan tepat waktu.

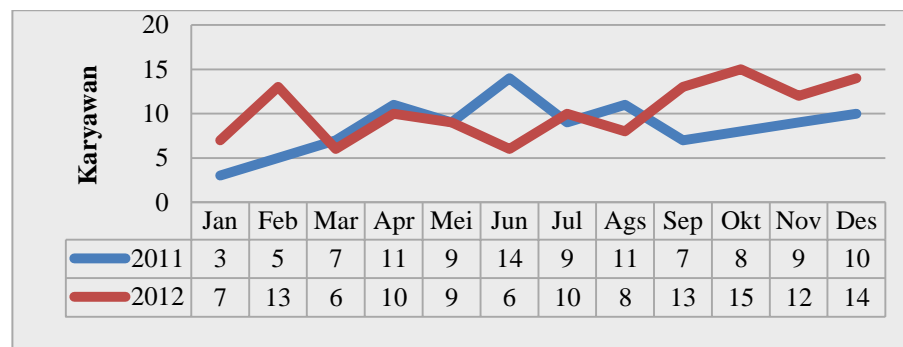
Berdasarkan observasi awal yang diamati dan hasil wawancara kepada sebagian karyawan Direktorat Manajemen Sumber Daya Manusia dan Umum, dapat dilihat bahwa sebagian karyawan mengatakan bahwa mereka kurang terlibat dalam pengambilan-pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan mereka, selain itu berdasarkan informasi dari beberapa karyawan mengatakan bahwa terdapat beberapa karyawan yang kurang memiliki inisiatif sendiri dalam bekerja sehingga harus ada tekanan dan teguran dari atasan.

Untuk sistem imbalan yang inovatif, rata-rata karyawan yang berhasil diwawancara mengatakan bahwa tujuan utama mereka bekerja adalah untuk memperoleh imbalan disamping memperoleh pengalaman dan pembelajaran sehingga mereka kurang memperhatikan kinerja mereka, selain itu beberapa karyawan mengatakan mereka kurang puas dengan imbalan yang mereka terima dan kurang sesuai dengan harapan mereka.

Kemudian untuk restrukturisasi kerja, berdasarkan hasil observasi dan wawancara diidentifikasi bahwa penetapan kerja karyawan kurang sesuai dengan kualifikasi mereka, padahal diyakini para karyawan dapat mengembangkan keahlian dan karier mereka. Selain itu, beberapa karyawan mengatakan bahwa mereka kurang terlibat dalam kelompok-kelompok kerja (*works group*) padahal hal tersebut sangat membantu para karyawan dalam pengembangan diri.

Dalam hal perbaikan lingkungan kerja, setiap bagian yang ada dibawah naungan Direktorat Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Umum memiliki lokasi kantor yang berbeda, sehingga diidentifikasi dapat menghambat komunikasi antar sesama karyawan. Menurut Harianja, (2009;298) Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawai bawahan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Selain itu, lingkungan kerja PT Pos Indonesia (Persero) Bandung yang berada di gedung tua bekas penjajahan Belanda membuat suasana lingkungan kerja menjadi kurang nyaman serta banyaknya jumlah karyawan didalam satu ruangan membuat kondisi kerja menjadi kurang kondusif. Menurut Nitisemito, (1988;183) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para

pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain sebagainya. Indikasi rendahnya kualitas hidup kerja pada Direktorat Sumber Daya Manusia bisa teridentifikasi dan diketahui dari data absensi karyawan atau ketidakhadiran. Adapun data absensi atau data ketidakhadiran karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung adalah sebagai berikut:



Gambar 1.4

**Grafik Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Direktorat
Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero)
Bandung**

Sumber: *Bagian Kinerja dan Administrasi PT Pos Indonesia (Persero)
Bandung*

Dari Gambar 1.3 dapat terlihat kenaikan dan penurunan ketidakhadiran karyawan secara fluktuatif pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2012. Pada gambar tersebut terlihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan meningkat dari tahun 2011 hingga tahun 2012. Secara keseluruhan tingkat ketidakhadiran karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum ditahun 2012 meningkat cukup tinggi terutama pada bulan September hingga Desember. Dari

total jumlah karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sebanyak 73 orang, pada bulan September terjadi peningkatan ketidakhadiran karyawan sebanyak 13 orang kemudian meningkat lagi pada bulan Oktober sebanyak 15 orang, meskipun dibulan November sempat mengalami penurunan sebanyak 12 orang namun meningkat lagi pada bulan Desember sebanyak 14 orang. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari bagian kinerja dan administrasi PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, ketidakhadiran karyawan tersebut dikarenakan cuti. Sebagai informasi tambahan, untuk keadaan/kondisi karyawan yang dinyatakan alpa (tanpa pernyataan yang jelas), ijin, sakit, dan lain sebagainya disebut sebagai cuti. Karyawan yang memiliki kualitas hidup kerja yang baik tentu akan mempunyai upaya yang tinggi didalam bekerja sehingga pada akhirnya menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kualitas hidup kerja yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah karena karyawan tidak terdorong untuk melakukan usaha terbaiknya dalam bekerja (Ramadhani, 2013;4).

Berangkat dari kondisi tersebut, maka dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diangkat judul:

“PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM PT POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi *Quality of Work Life* di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
2. Bagaimana kondisi kinerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
3. Bagaimana pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
4. Bagaimana pengaruh Partisipasi dalam Pemecahan Masalah terhadap kinerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
5. Bagaimana pengaruh Sistem Imbalan yang Inovatif terhadap kinerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
6. Bagaimana pengaruh Restrukturisasi Kerja terhadap kinerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
7. Bagaimana pengaruh Perbaikan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kondisi *Quality of Work Life* di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

2. Untuk menganalisis kondisi Kinerja Karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Untuk melihat sejauh mana pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Untuk melihat sejauh mana pengaruh Partisipasi dalam Pemecahan Masalah terhadap Kinerja Karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Untuk melihat sejauh mana pengaruh Sistem Imbalan yang Inovatif terhadap Kinerja Karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
6. Untuk melihat sejauh mana pengaruh Restrukturisasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
7. Untuk melihat sejauh mana pengaruh Perbaikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Aspek Teoritis

Menerapkan dan memperdalam ilmu serta teori yang telah didapat selama kuliah, khususnya mata kuliah manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada permasalahan nyata melalui pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja

karyawan dan sebagai prasyarat untuk menyelesaikan studi strata satu Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom Bandung. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya serta para akademis sebagai referensi dalam bidang sumber daya manusia, serta pemahaman mengenai pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbang saran yang positif bagi perusahaan khususnya untuk menyusun strategi penerapan *quality of work life* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk lebih mudah memahami materi yang ada dalam skripsi ini, maka sistematika penulisan skripsi sebagai berikut :

1. BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dan teori penunjang dalam memecahkan masalah yang dicapai serta

penelitian-penelitian yang terdahulu yang mendukung penelitian ini. Selain itu juga terdapat kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, serta ruang lingkup penelitian.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data yang dilakukan dalam pengujian data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan disampaikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan serta memberi saran yang berhubungan dengan masalah terhadap kemungkinan manfaat dari penelitian yang dilakukan serta tindak lanjutnya.