

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil PT. Pos Indonesia (PERSERO)

Sejarah telah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, kantor pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan agar lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor yang berada di daerah luar Jawa dan bagi mereka yang datang dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.

Pos Indonesia beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial melainkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel).

Dengan berjalannya waktu, pos Indonesia telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam bidang perposan Indonesia dengan cara memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yaitu 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 era globalisasi meliputi informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring pos Indonesia sudah memiliki lebih dari 3.800 Kantorpos *online*, serta dilengkapi *electronic mobile* pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem kode pos diciptakan untuk mempermudah *processing* kiriman pos dimana tiap daerah yang ada di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

1.1.2 Penjelasan Tentang Produk

Sampai sekarang PT. Pos Indonesia (PERSERO) memiliki beberapa lini bisnis yang menjadi fasilitas perusahaan serta dapat dimanfaatkan oleh para pelanggan pos di seluruh Indonesia. Beberapa lini bisnis tersebut dibagi menjadi empat produk utama

yaitu surat dan paket, jasa keuangan, integrasi logistik dan, ritel.

1.1.3 Logo PT. Pos Indonesia (PERSERO)

Logo PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan simbol untuk menjelaskan visi, misi dan pencapaian tujuan bisnis yang dicapai. Berikut adalah logo PT. Pos Indonesia (Persero):



Gambar 1.1 Logo PT. Pos Indonesia (Persero)

Sumber: www.posindonesia.co.id, diakses 18 September 2018

Logo bola dunia melambangkan tujuan pos Indonesia menjadi perusahaan pengiriman yang besar dan berekspansi ke seluruh dunia. Ini merupakan bentuk pengabdian pos Indonesia kepada kepentingan Negara Indonesia. Lambang burung merpati yang lebih besar dari bola dunia tampak seolah-olah terbang dengan kecepatan tinggi mencerminkan profesionalisme Pos Indonesia sebagai jasa pengiriman surat dan paket yang cepat dan menjadi pemimpin usaha perposan di dunia internasional. Tulisan "POS INDONESIA" dengan huruf kapital yang ditebalkan menegaskan identitas perusahaan dan juga identitas Negara. Di sisi lain, warna jingga pada logo pos Indonesia memiliki makna yaitu arti penting dan perlu diperhatikan.

1.1.4. Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (PERSERO)

PT. Pos Indonesia (Pesero) memiliki visi dan misi digunakan sebagai pencapaian tujuan bisnis yang diinginkan. Adapun visi dan misi sebagai berikut:

a. VISI

Menjadi raksasa logistik dari timur

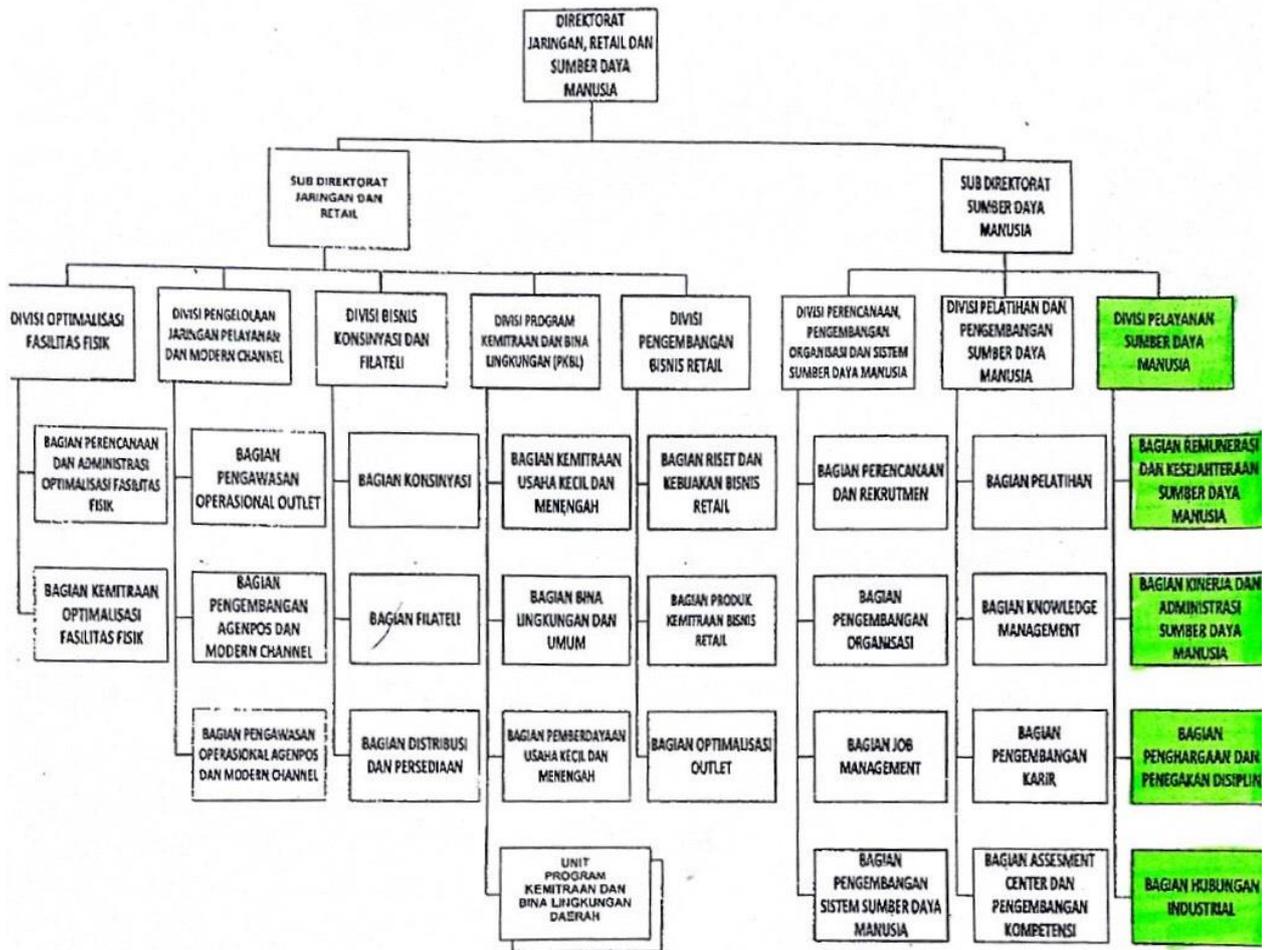
b. MISI

- 1) Berperan penting sebagai aset yang berguna bagi bangsa dan negara.
- 2) Menciptakan tempat berkarya yang menyenangkan guna berkontribusi secara maksimal.
- 3) Menyediakan layanan prima yang menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan.
- 4) Senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi *stakeholders* utama.

1.1.5 Struktur Organisasi Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia

a. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur organisasi PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung.



Ditetapkan di : Bandung
 Pada Tanggal : 25 September 20
 A.N. DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)

DIREKTUR UTAMA

[Signature]
 GILARSI W. SETUONO

Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung

Sumber : Data Internal Perusahaan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung

b. Uraian Tugas Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia

Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia dipimpin oleh *Vice President* Pelayanan Sumber Daya Manusia. Tugas yang dilakukan *Vice President* Pelayanan Sumber Daya Manusia adalah bertanggung jawab atas pengelolaan remunerasi dan kesejahteraan karyawan, pengelolaan kinerja dan administrasi Sumber Daya Manusia, dan *reward and punishment* guna mendukung operasional dan bisnis perusahaan, serta melaksanakan fungsi hubungan industrial. Adapun tugas pokok tersebut ialah:

- 1) Mengendalikan implementasi kebijakan remunerasi (kompensasi dan benefit), kinerja individu karyawan dan unit, penghargaan dan hukuman disiplin, proses pemisahan/ separasi/ pemutusan hubungan kerja yang berlaku di perusahaan.
- 2) Mengelola jaminan kesehatan karyawan.
- 3) Mengendalikan pelaksanaan asuransi bagi karyawan.
- 4) Mengendalikan implementasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) Sumber Daya Manusia.
- 5) Mengendalikan *Performance Management System* (PMS).
Mengelola kenaikan gaji dan kenaikan *grade*, serta tertib administrasinya.
- 6) Mengelola penghargaan karyawan (*reward and recognition*) dan manajemen disiplin karyawan/ hukuman disiplin/ jabatan untuk mendukung penerbitan pelaksanaan fungsi Sumber Daya Manusia perusahaan.
- 7) Mengelola administrasi karyawan dan pensiun
- 8) Penyusunan perjanjian kerja bersama (PKB) dengan serikat pekerja
- 9) Penanganan perselisihan hubungan industrial.

Dalam melaksanakan tugasnya, *Vice President* Pelayanan Sumber Daya Manusia membawahi:

1) Bagian Remunerasi dan Kesejahteraan Sumber Daya Manusia

Tugas pokok bagian Remunerasi dan Kesejahteraan Sumber Daya Manusia melaksanakan aktivitas :

- a) Mengelola sistem remunerasi (kompensasi dan *benefit*).
- b) Menyusun dan merencanakan jaminan pengobatan/ kesehatan karyawan/ pensiunan dan keluarganya.

- c) Mengelola pelaksanaan pembayaran penggajian dan *benefit* lainnya (uang cuti tahunan, cuti besar, sumbangan pendidikan bantuan perumahan, uang pemutusan hubungan kerja, dan lainnya), serta administrasinya.
- d) Mengelola pelaksanaan pembayaran tunjangan pangan, tunjangan perbaikan penghasilan pensiun, tunjangan duka pensiun, dan administrasinya.
- e) Mengelola kebijakan program asuransi untuk kesejahteraan karyawan.
- f) Melakukan validasi dan verifikasi pengelolaan remunerasi, asuransi dan jaminan hari tua di regional
- g) Melakukan pemotongan atas hak karyawan/pensiun untuk penyelesaian piutang karyawan dan pensiunan.

2) Bagian Kinerja dan Administrasi Sumber Daya Manusia

Tugas pokok bagian Kinerja dan Administrasi Sumber Daya Manusia melaksanakan aktivitas:

- a) Mengelola administrasi pengangkatan menjadi calon karyawan/ karyawan meliputi antara lain; pembuatan surat keputusan pengangkatan menjadi calon karyawan/ karyawan perusahaan, pengambilan janji menjadi karyawan.
- b) Menyusun dan mengusulkan kenaikan gaji, kenaikan *grade*, sepesi/ pemutusan hubungan kerja kecuali PHK karena hukuman disiplin atau kesalahan berat.
- c) Mengelola administrasi kenaikan gaji, kenaikan *grade*, pemutusan hubungan kerja dan pensiun.
- d) Mengelola *Performance Management System* (PMS) /kinerja individu karyawan dan unit.
- e) Mengelola pelaksanaan cuti karyawan dan pengadministrasiannya.
- f) Mengelola administrasi karyawan dari mulai bekerja hingga pemutusan hubungan kerja pensiun.
- g) Mengelola dan mengevaluasi pelaksanaan Sistem Informasi Manajemen (SIM) Sumber Daya Manusia, serta menyusun petunjuk pelaksanaannya.
- h) Menyiapkan jumlah data karyawan untuk pelaporan yang diperlukan perusahaan.
- i) Melakukan validasi dan verifikasi pengelolaan administrasi karyawan, SIM-SDM, Regional dan UPT.

j) Mengelola penyampaian laporan harta kekayaan penyelenggara negara oleh wajib lapor di lingkungan perusahaan kepada komisi pemberantasan korupsi.

3) Bagian Penghargaan dan Penegakan Disiplin

Tugas pokok bagian Penghargaan dan Penegakan Disiplin melaksanakan aktivitas:

- a) Menyusun dan mengusulkan, serta mengelola penghargaan karyawan dan unit kerja.
- b) Mengelola penghargaan karyawan mulai dari usulan, proses penilaian, seleksi hingga penetapan serta pengadministrasiannya.
- c) Mengimplementasikan berbagai penghargaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, kementerian maupun lembaga lainnya.
- d) Mengelola implementasi dan administrasi manajemen disiplin karyawan, hukuman disiplin/ jabatan sesuai dengan ketentuan perusahaan yang berlaku.
- e) Menyusun dan mengusulkan PHK karena hukuman disiplin atau kesalahan berat.
- f) Mengelola penetapan tuntutan ganti rugi atas kerugian perusahaan serta administrasinya.
- g) Melakukan validasi dan verifikasi pengelolaan penghargaan dan manajemen disiplin karyawan/ hukuman disiplin/ jabatan di regional dan UPT.

4) Bagian Hubungan Industrial

Tugas pokok bagian Hubungan Industrial melaksanakan aktivitas:

- a) Mengelola hubungan ketenagakerjaan, dan hubungan kemitraan antara perusahaan dengan serikat pekerja.
- b) Menyusun perjanjian kerja bersama.
- c) Melaksanakan proses perundingan perjanjian kerja bersama mulai dari persiapan perundingan hingga pasca perundingan.
- d) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan LKS Bipartit korporat dan melakukan *monitoring* bipartite regional dan unit kerja.
- e) Menangani perselisihan hubungan industrial baik secara perselisihan hak, perselisihan kepentingan maupun perselisihan PHK secara bipartite, maupun mediasi/ rekonsiliasi/ arbitrasip peradilan hubungan industrial (PHI).
- f) Memelihara administrasi data dan laporan masalah hubungan industrial perusahaan.

- g) Mengidentifikasi, mengevaluasi dan memberi masukan pemecahan masalah operasional berdasarkan hasil rekomendasi Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Saat ini dapat dikatakan PT. Pos Indonesia masih tetap sebagai salah satu perusahaan jasa yang terbesar di Indonesia. Dilansir dari www.bumn.go.id/posindonesia/halaman41 jumlah kantor pos lebih dari 4.000 kantor dengan sebarannya 24.000 titik layanan dan telah mencakup 100% kota/kabupaten di Indonesia serta telah menjangkau hampir seluruh kecamatan di tanah air dengan memiliki 19.502 karyawan.

Karyawan merupakan elemen yang sangat penting untuk perusahaan sehingga dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan yang dilakukan karyawan dapat memberikan kontribusi dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk itu terdapatlah sistem kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Kompensasi dirasa sangat penting bagi karyawan, karena besar atau kecil kompensasi mencerminkan nilai balas jasa atas apa yang karyawan kerjakan.

Oleh karena itu, sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan harus dikelola dengan sebaik mungkin agar karyawan memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Apabila karyawan memberikan kontribusi dengan baik maka perusahaan diharapkan untuk dapat memberikan balas jasa berupa kompensasi.

Begitu pula yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung, berikut data kompensasi karyawan yang ada di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung:

TABEL 1.1
DATA KOMPENSASI KARYAWAN 2017

NO	Kompensasi	Uraian	Sistem Pemberian
1.	Gaji	Gaji Pokok	Diberikan 12 kali dalam satu tahun
2.	Bonus	Lembur	Diberikan setiap bulan apabila karyawan melebihi batas jam kerja
3.	Tunjangan	Tunjangan Konjungtur	Diberikan 12 kali dalam satu tahun
		Tunjangan Grade	Diberikan 12 kali dalam satu tahun
		Tunjangan Jabatan	Diberikan 12 kali dalam satu tahun
		Tunjangan Hari Raya	Diberikan satu kali dalam satu tahun
		Tunjangan Cuti	Diberikan satu kali dalam satu tahun
		Tunjangan Transport	Diberikan tiga bulan sekali
		Tunjangan Kesehatan	Diberikan sesuai dengan jabatan karyawan
4.	Benefits	Beasiswa Pendidikan Anak	Diberikan satu kali dalam satu tahun
		Akomodasi Mutasi Kerja	Diberikan kepada karyawan yang mendapatkan mutasi kerja

Sumber : Data Internal Perusahaan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung

Pada Tabel 1.1 merupakan penjelasan sistem kompensasi yang ada pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung tahun 2017. Awal tahun 2018 terdapat penurunan kepuasan terhadap sistem kompensasi hal ini disebabkan oleh adanya peleburan tunjangan dari 7 jenis tunjangan menjadi 3 jenis tunjangan, hal ini disampaikan oleh Ibu Siti Kamila selaku Manajer Bagian Remunerasi dan Kesejahteraan Sumber Daya Manusia. Beliau juga berpendapat dengan adanya peleburan tunjangan tersebut, berdampak pada penurunan kompensasi yang diberikan kepada karyawan, sehingga mempengaruhi tingkat kepuasan terhadap sistem kompensasi.

Untuk mengetahui tentang tingkat kepuasan pemberian kompensasi pada karyawan di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung bagian Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia, penulis melakukan survei awal melalui menyebarkan kuesioner kepada 10 karyawan. Berikut dijabarkan pada Tabel 1.2 di bawah ini :

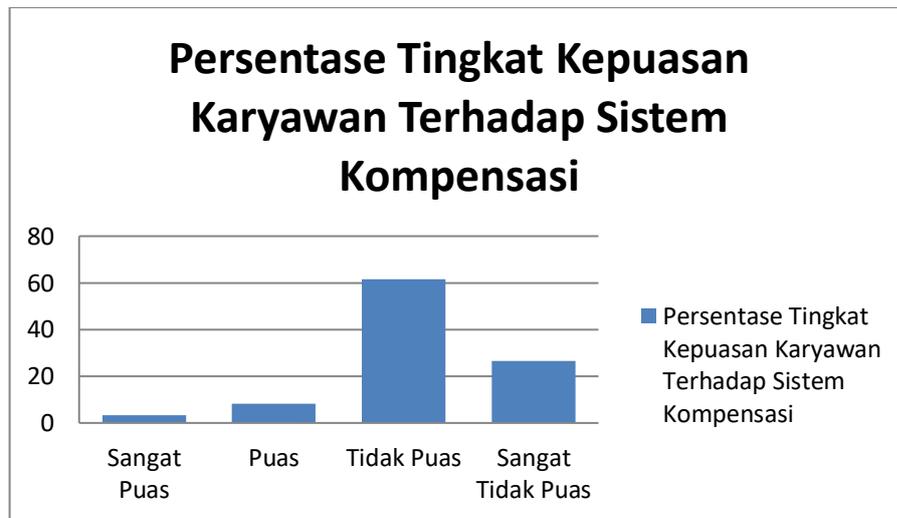
TABEL 1.2
HASIL KUESIONER TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP
SISTEM KOMPENSASI

No	Kompensasi	Sangat Puas	Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas	Total
1.	Kesesuai besaran gaji yang diberikan	1	1	6	2	10
2.	Gaji yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan		1	6	3	10
3.	Kesesuaian besaran bonus yang diberikan			7	3	10
4.	Bonus yang diberikan secara adil oleh perusahaan			7	3	10
5.	Kesesuaian pemberian tunjangan oleh perusahaan		1	6	3	10
6.	Fasilitas yang diberikan	1	2	5	2	10

	oleh perusahaan					
TOTAL		2	5	37	16	60
Persentase		3,33%	8,33%	61,66%	26,66%	

Sumber : Data olahan penulis (2018)

Dari tabel 1.2 di atas dijelaskan bagaimana tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Namun untuk lebih jelasnya tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi, dapat dilihat gambar 1.3 dibawah ini :



Gambar 1.3 Persentase Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Sistem Kompensasi

Berdasarkan dari survei yang dilakukan oleh penulis tentang kepuasan karyawan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, dapat disimpulkan bahwa banyaknya karyawan yang merasa tidak puas terhadap gaji yang diberikan. Dapat dikatakan bahwa 11% karyawan yang sudah merasa puas dan sangat puas terhadap kompensasi yang diberikan, tetapi 89% karyawan merasa tidak puas bahkan sangat tidak puas dengan kompensasi yang telah diberikan. Terutama bonus yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, hal ini harus segera diatasi oleh perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:225) “kinerja karyawan memiliki hubungan dengan pemberian kompensasi”. Artinya jika perusahaan memberikan kompensasi secara layak dan wajar maka akan meningkatkan kinerja. Akibat dari ketidakpuasan karyawan dalam menerima kompensasi akan bisa mengurangi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan biasanya menjadi tolak ukur atas pencapaian yang telah dicapai karyawan terhadap ke perusahaan. Untuk itu selalu adanya penilaian kinerja

yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya. Penilaian ini digunakan untuk mengetahui telah sejauh mana pencapaian target oleh karyawan.

Untuk itu terdapat sistem penilaian kinerja yang diberlakukan oleh PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung, dimana sistem ini dilakukan selama tiga bulan sekali. Dimana kriteria penilaian dibagi kedalam lima kategori yaitu jelek, cukup, cukup baik, baik, dan sangat baik. Masing-masing memiliki bobot sendiri seperti yang ada pada tabel 1.3 berikut :

TABEL 1.3
KRITERIA PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Nilai	Kriteria
0 – 55	Jelek (J)
56 – 70	Cukup (C)
71 – 80	Cukup Baik (CB)
81 – 90	Baik (B)
91 – 100	Sangat Baik (SB)

Sumber : PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung

Adapun data kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung tahun 2016 dan 2017 dapat dilihat dari tabel 1.4 sebagai berikut :

TABEL 1.4
NILAI KINERJA DIVISI PELAYANAN SUMBER DAYA MANUSIA

Periode	Jumlah Karyawan	Penilaian Kinerja				
		J	C	CB	B	SB
2016	35	0	0	0	3	32
2017	35	0	0	2	6	27

Sumber : PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung

Dari tabel 1.4 data kinerja karyawan dari tahun 2016-2017 cenderung flukuatif terhadap kriteria penilaian perusahaan. Adanya penurunan terhadap kinerja pada tahun 2017 tetapi tidak mengalami penurunan yang signifikan. Perusahaan mengharapkan setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan

baik.

Pentingnya pemberian kompensasi merupakan cara yang dilakukan perusahaan agar karyawan memiliki tanggung jawab terhadap kelancaran perusahaan. Dengan adanya pemberian kompensasi yang diterapkan perusahaan secara benar kepada karyawan, maka dengan itu karyawan mengurangi rasa kekhawatiran terhadap masalah ekonomi dan kebutuhan sehari-hari, karena karyawan dapat memenuhi dengan adanya kompensasi diterima dari tempat bekerja.

Berdasarkan data di atas, hal ini perlu pendalaman lebih lanjut dalam konteks penelitian. Untuk itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Manfaat Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Indonesia (PERSERO) Bandung.”**

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, pembahasan masalah yang ingin diteliti akan dibahas meliputi:

- a. Bagaimana manfaat pemberian kompensasi yang ada di Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung?
- b. Bagaimana kinerja karyawan di Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung?
- c. Seberapa besar pengaruh manfaat pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk menjawab permasalahan ini adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana manfaat pemberian kompensasi yang ada di Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung.
- b. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan di Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung.
- c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh manfaat pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan agar dapat menjadi sumber informasi dalam mengembangkan bidang kajian sumber daya manusia yang berkaitan dengan hubungan antara sistem kompensasi dengan kinerja karyawan pada perusahaan.

1.5.2 Aspek Praktis

Dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan bagi perusahaan tentang mengelola sumber daya manusia dengan baik dan benar, terutama sistem kompensasi dan kinerja karyawan.

1.6 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian dilaksanakan mulai dari September s.d Desember 2018. Lokasi penelitian adalah PT. Pos Indonesia Bandung di Jl. Cilaki No.73 Bandung 40115.