

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Sejarah PT. Pos Indonesia (Persero)**

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia (Persero). Bentuk usaha ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (perum) menjadi sebuah perusahaan (Persero).

Kantor Pos pertama kali didirikan di Batavia atau sekarang yang lebih dikenal dengan Jakarta. Pada tanggal 26 Agustus 1746 kantor pos di resmikan oleh seorang Gubernur Jendral G.W Baron Van Imhoff. Tujuan didirikannya kantor pos untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi masyarakat yang bekerja dikantoran yang setiap harinya harus mengirimkan data diluar wilayah kantor tersebut. Setelah empat tahun kantor pos pertama didirikan, kemudian didirikanlah kantor pos kedua di wilayah semarang. kantor pos kedua ini bertujuan untuk mempercepat pengiriman surat menyurat.

Perubahan status kantor pos mulai dari jawatan PTT (Post, Telegraph, dan Telephone). Badan usaha yang di pimpin oleh Kepala Jawatan operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih mengarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro). Pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos baik di dalam negeri maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, pada juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Pos Indonesia (Persero).

Seiring berjalannya waktu, PT. Pos Indonesia (Persero) telah menunjukkan kelebihan dalam pengembangan bidang jasa pengiriman surat menyurat maupun logistic di Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur dan jejaring yang dimilikinya. PT. Pos Indonesia kini telah mencapai 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten. Sistem kode pos diciptakan untuk mempermudah dalam proses pengiriman, dimana tiap daerah di Indonesia bisa dijangkau oleh pos.

PT. Pos Indonesia terbagi menjadi XI regional di seluruh wilayah Indonesia. kantor Regional I terdapat di wilayah Sumatra Utara yaitu Medan, kantor Regional II terdapat di wilayah Sumatra Barat yaitu Padang, kantor regional III terdapat di wilayah Sumatra Selatan yaitu Palembang, kantor regional IV terdapat di wilayah DKI Jakarta, kantor regional V terdapat di wilayah Jawa Barat yaitu Bandung, kantor regional VI terdapat di wilayah Jawa Tengah yaitu Semarang, kantor regional VII terdapat di wilayah Jawa Timur terdapat di wilayah Surabaya, kantor regional IX terdapat di wilayah Bali yaitu Denpasar, kantor regional X terdapat di wilayah Sulawesi Selatan yaitu Palembang, dan kantor regional XI terdapat di wilayah Papua yaitu Jayapura.

### **1.1.2 Visi dan Misi**

#### **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

### **1.1.3 Logo dan Makna Perusahaan**

#### **a. Logo Perusahaan**

Logo merupakan identitas dari suatu perusahaan yang menggambarkan tujuan-tujuan dan prinsip-prinsip yang dimiliki oleh suatu perusahaan.



**Gambar 1.1 Logo PT. Pos Indonesia (Persero)**

*Sumber: <http://www.posindonesia.co.id/>*

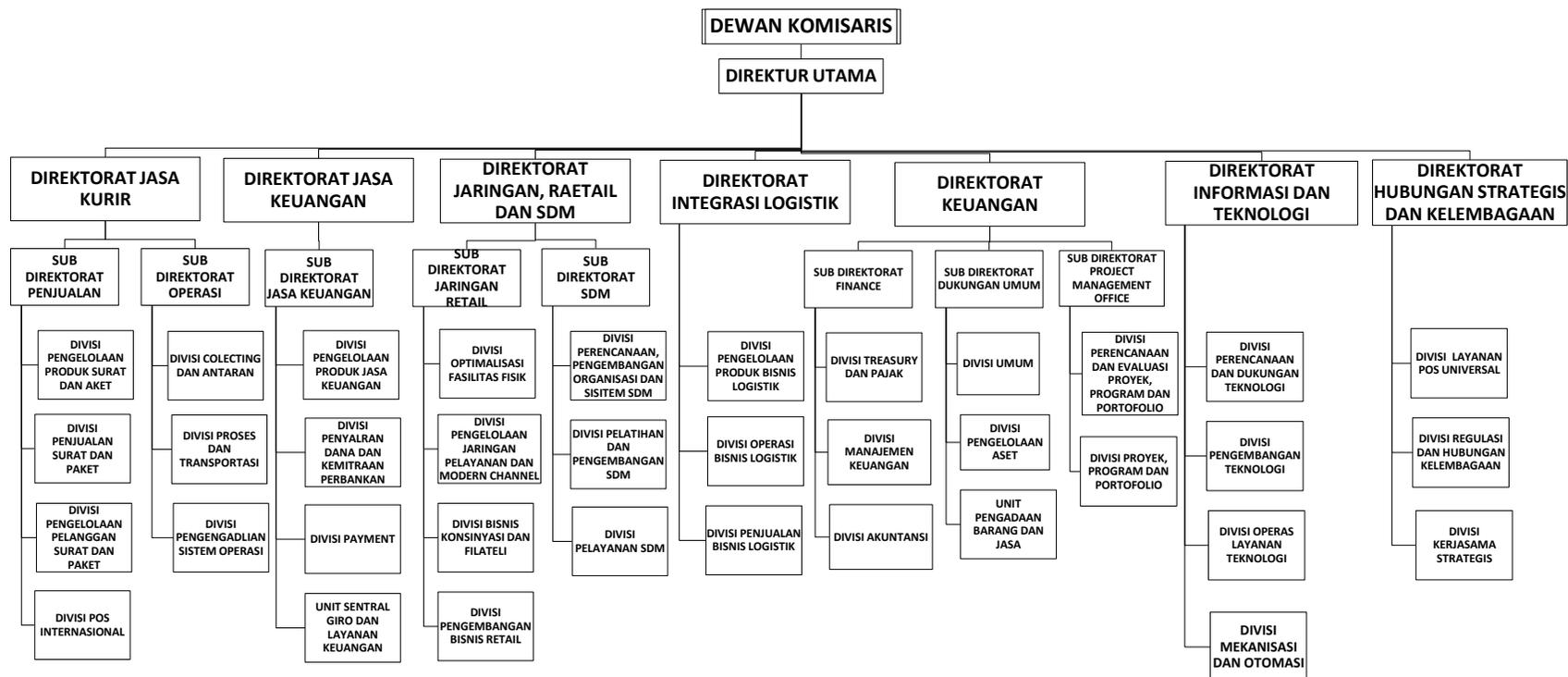
**b. Makna Logo**

- 1) Burung merpati adalah lambang jasa pos. Merupakan gambaran pada zaman dahulu, masyarakat melakukan kegiatan surat menyurat dengan orang lain dalam jarak yang jauh menggunakan burung merpati.
- 2) Gambar lingkaran merupakan menggambarkan dunia.
- 3) Warna jingga yang terdapat di gambar merpati dan bola dunia itu menunjukkan bahwa Pos Indonesia itu penting, karena warna jingga memiliki arti penting serta perlu diperhatikan, seperti yang terdapat di pembatas jalan, seragam para penerbang, dan lain sebagainya.
- 4) Tulisan “POS INDONESIA” dengan tipografi bold ini memberikan ketegasan identitas perusahaan dan juga identitas negara.
- 5) Tulisan tersebut terletak dibawah gambar merpati yang sedang mengeliling dunia dengan kecepatan tinggi, karena logo ini menunjukkan bahwa Pos Indonesia lebih mengutamakan profesionalitas dalam pelayanan untuk pelanggan-pelanggannya.

**1.1.4 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

**a. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan alat untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada Gambar 1.2 merupakan struktur organisasi kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

*Sumber: Divisi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*

## **b. Uraian Tugas**

Berikut adalah uraian tugas direktorar yaitu:

### 1) Direktorat Jasa Kurir

Bertanggung jawab atas aktivitas sebagai berikut:

- Merencanakan dan menetapkan kebijakan strategi pengelolaan pelanggan dan pengembangan bisnis surat dan paket.
- Merencanakan dan menetapkan kebijakan strategi pengelolaan proses, collecting, transportasi dan antaran kiriman surat dan paket
- Merencanakan dan menetapkan pengendalian sistem operasi untuk mendukung pengelolaan operasional kiriman surat
- Merencanakan dan menetapkan target pendapatan surat dan paket
- Menjamin pencapaian target pendapatan dan mengordinasikan kegiatan bisnis serta operasional surat dan paket.

### 2) Direktorat Jasa Keuangan

Bertanggung jawab atas aktivitas antara lain:

- Merencanakan kebijakan dan strategis pengelolaan layanan jasa keuangan
- Mengelola operasional dan pengembangan bisnis jasa keuangan
- Membina pelanggan dan kerja sama kemitraan bisnis jasa keuangan
- Melakukan assessment risiko mandiri atas setiap kebijakan atau ketentuan yang dibuat dan rencana kerja sama dengan pihak yang lain meliputi identifikasi risiko, analisa risiko dan evaluasi risiko.

### 3) Direktorat Jaringan, Retail, dan Sumber Daya Manusia

Bertanggung jawab atas kegiatan sebagai berikut:

- Merencanakan kebijakan dan strategis pengelolaan jaringan, bisnis retail, dan sumber daya manusia.
- Mengelola operasional jaringan, bisnis retail dan sumber daya manusia.
- Membina pelanggan dengan kerja sama kemitraan bisnis retail
- Mengelola strategi dan kebijakan sumber daya manusia mencakup seluruh aspek manajemen sumber daya manusia.
- Pengembangan sumber daya manusia, organisasi, sesuai dengan kebutuhan untuk pencapaian sasaran perusahaan (Human Resource Development)
- Menyelenggarakan training dan people development sesuai dengan pola karier yang ditetapkan.

- Mengelola pengangkatan, penempatan, pemindahan karyawan, kenaikan grade, kelompok jabatan, kenaikan gaji, pemutusan hubungan kerja karyawan, penghargaan, dan hukuman disiplin atau jabatan serta pensiun.

#### 4) Direktorat Integrasi Logistik

Bertanggung jawab atas aktifitas sebagai berikut :

- Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan di direktorat.
- Merencanakan dan menetapkan strategi pengelolaan pelanggan dan pengembangan integrasi logistik.
- Merencanakan dan menetapkan kebijakan strategi pengelolaan proses, collecting, transportasi, dan antaran kiriman integrasi logistik.
- Merencanakan dan menetapkan kebijakan pengendalian sistem operasi untuk mendukung pengelolaan operasional kiriman integrasi logistik.
- Mengelola pelanggan dan operasional atas bisnis integrasi logistik yang dilaksanakan di regional.

#### 5) Direktorat Keuangan

Bertanggung jawab atas aktivitas sebagai berikut:

- Mengelola dan mengendalikan keuangan perusahaan.
- Mengendalikan aktivitas keuangan perusahaan.
- Menetapkan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) distribusinya kepada seluruh direktoran unit bisnis.
- Merumuskan strategi jangka panjang bidang keuangan sebagai dasar RKAP agar terarah sesuai dengan sasaran perusahaan.
- Menetapkan kebijakan dan mengendalikan likuiditas perusahaan agar pengelolaan likuiditas perusahaan terjaga dan terjamin untuk memenuhi kebutuhan cash flow perusahaan.

#### 6) Direktorat Informasi dan Teknologi

Bertanggung jawab atas kegiatan sebagai berikut:

- Mengelola operasional teknologi untuk mendukung bisnis yang dilaksanakan di regional.
- Mengelola dan mengendalikan biaya dalam lingkungan direktorat teknologi.
- Mengendalikan mutu operasi pengelolaan kiriman pos.
- Merencanakan dan menetapkan kebijakan strategis pengelolaan mekanisasi dan otomasi.

- Merencanakan dan menetapkan kebijakan strategi pengelolaan teknologi.

#### 7) Direktorat Hubungan Strategis dan Kelembagaan

Bertanggung jawab atas kegiatan sebagai berikut:

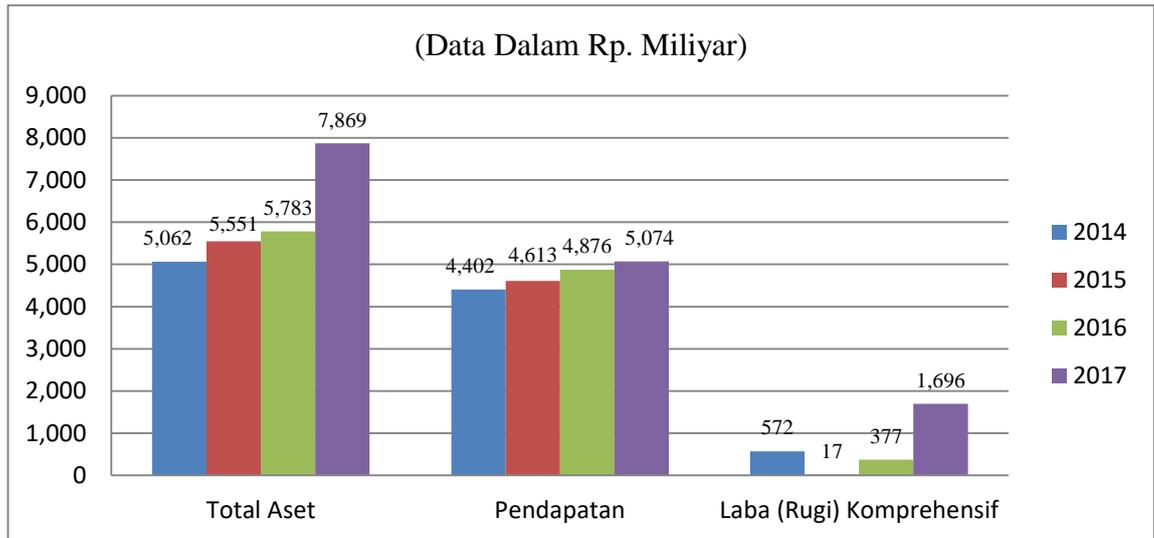
- Menyelenggarakan layanan public service obligation serta proses pembuatan laporan pelaksanaan public service obligation.
- Merancang kompensasi public service obligation yang dibayar oleh pemerintah sesuai dengan jumlah dan jadwal yang sudah ditetapkan.
- Mengelola hubungan intensif dengan pemerintah, BUMN, badan swasta, serta asosiasi industri untuk mengantisipasi berbagai perusahaan regulasi penyelenggaraan pos dan dalam rangka membuka peluang bisnis perusahaan.

### **1.2 Latar Belakang**

Peranan manusia sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan memang sangat penting dan dibutuhkan. Di dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan suatu perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dan bersaing di pasar global. Jika perusahaan tersebut tidak mampu bersaing dan beradaptasi di pasar global maka akan menyebabkan perusahaan tersebut akan mengalami penurunan dari berbagai segi baik dari segi penjualan, kualitas, dan bahkan lebih jauh sampai penurunan profit yang akan diperoleh. Dengan begitu pertumbuhan sumber daya manusia dituntut untuk lebih maju menjadi lebih baik lagi, mengingat perusahaan harus mampu beradaptasi dan bersaing di pasar global. Dunia usaha ditentukan oleh sumber daya manusia selaku penggerak utama dalam sebuah usaha.

Menurut Mangkunegara dalam Hamali (2016:5) manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Bastian dalam Fahmi (2015:176) menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis. Dibawah ini merupakan data rata-rata kinerja utama PT. Pos Indonesia (Persero):



**Gambar 1.3 Data Rata-Rata Kinerja Utama Perusahaan**

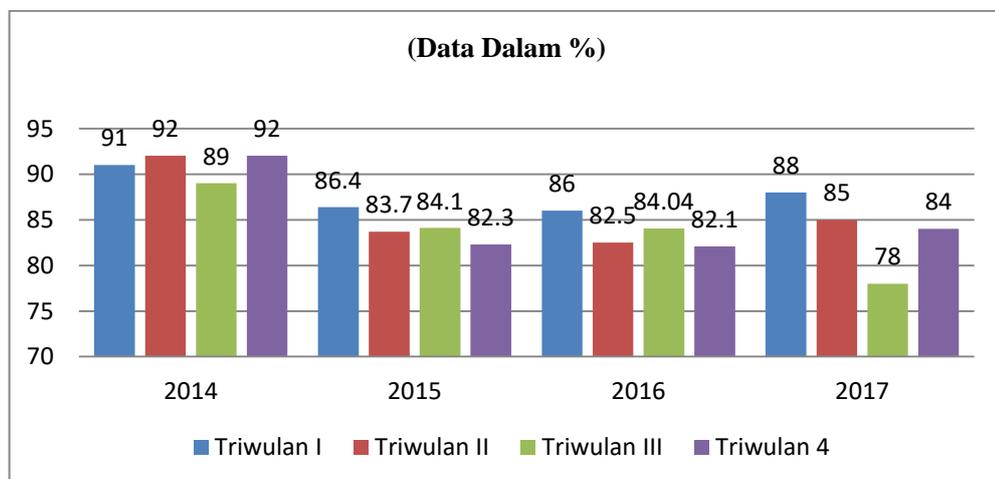
*Sumber: Annual Report PT. Pos Indonesia (Persero) 2017*

Gambar 1.3 menunjukkan rata-rata kinerja utama perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero). Pada tahun 2014-2017 untuk indikator yang pertama yaitu laba (rugi) komprehensif mengalami nilai yang fluktuatif. Laba (rugi) komprehensif pada tahun 2014 berjumlah 572 miliar, tahun 2015 mengalami penurunan jumlah menjadi 17 miliar, tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 377 miliar, tahun 2017 meningkat menjadi sebesar 1.696 miliar. Sedangkan untuk indikator yang kedua yaitu pendapatan mengalami peningkatan disetiap tahunnya. Pada tahun 2014 yang berjumlah 4.402 miliar, tahun 2015 mengalami kenaikan menjadi 4.613 miliar, tahun 2016 meningkat menjadi 4.876 miliar, dan pada tahun 2017 meningkat menjadi sebesar 5.074 miliar. Selanjutnya indikator ketiga yaitu total aset yang disetiap tahun mengalami kenaikan. Pada tahun 2014 yang berjumlah 5.062 miliar, tahun 2015 mengalami kenaikan menjadi sebesar 5.551 miliar, tahun 2016 meningkat menjadi 5.783 milyar, dan pada tahun 2017 meningkat menjadi sebesar 7.869 miliar.

Kinerja perusahaan yang baik didukung oleh potensi dari karyawan yang ada di perusahaan, untuk itu kinerja karyawan memiliki peran penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya karena dengan kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik juga.

Penilaian kinerja menurut Wibowo (2016:188) adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif. Jika proses penilaian kinerja telah dilakukan dengan baik dan hasilnya menunjukkan kinerja pegawai meningkat, maka kinerja perusahaan pada umumnya akan berhasil. Penilaian kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) telah menerapkan standar kinerja, yaitu Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI), diharapkan dengan menerapkan standar kinerja tersebut penilaian kinerja dapat objektif dan terukur untuk tahun berikutnya. Penilaian kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung diukur melalui tiga indikator yaitu kedisiplinan, kualitas dan kuantitas. Ketiga indikator tersebut seperti jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kualitas kerja yang dihasilkan.

Berikut adalah rata-rata penilaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero).



**Gambar 1.4 Data Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan**

*Sumber: Divisi Pelatihan dan Pengembangan SDM*

Gambar 1.4 menunjukkan rata-rata penilaian kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dengan nilai yang fluktuatif di setiap tahunnya. Pada tahun 2014 presentase nilai kinerja karyawan terbesar terdapat pada triwulan II dan IV dengan nilai presentase sebesar 92% dan presentase terkecil terdapat pada triwulan III dengan nilai presentase sebesar 89%. Kemudian pada tahun 2015

presentase nilai kinerja karyawan terbesar terdapat pada triwulan I dengan nilai presentase 86,4% dan presentase terkecil terdapat pada triwulan IV dengan nilai presentase sebesar 82,3%. Di tahun 2016 presentase nilai kinerja karyawan terbesar terdapat pada triwulan I dengan nilai presentase sebesar 86% dan presentase terkecil terdapat pada triwulan IV dengan nilai presentase sebesar 82,1%. Kemudian di tahun 2017 nilai presentase terbesar terdapat pada triwulan I dengan nilai presentase 88% dan presentase terkecil terdapat pada triwulan III dengan nilai presentase 78%.

Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan, dapat menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan hampir 95% berada di nilai 90 – 99 dan 5% berada di nilai 75 – 89. Namun penilaian kinerja karyawan tersebut masih belum sesuai dengan harapan dari perusahaan mencapai target 100%. Menurut Supardi (2016:13), salah satu untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan melakukan pengembangan karier. Karena dengan upaya untuk mengembangkan kariernya, para karyawan harus selalu bekerja dengan baik sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga karyawan mampu meningkatkan kinerjanya, yang akhirnya karyawan tersebut memiliki kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Berikut Tabel 1.1 jumlah karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung ditahun 2018.

**TABEL 1.1**  
**JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN LEVEL**  
**(POSISI TAHUN 2018)**

<b>Level</b>	<b>Jumlah</b>
A2	9
A1	15
B2	28
B1	92
C2	61

*Bersambung*

*Sambungan Tabel 1.1*

<b>Level</b>	<b>Jumlah</b>
C1	63
D3	70
D2	35
D1	63
E3	112
E2	80
E1	28
F3	164
F1	44
NA	5
Jumlah	891

*Sumber: Divisi Pelatihan dan Pengembangan SDM*

Table 1.1 di atas menunjukkan jumlah karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung di tahun 2019. Level jabatan ditentukan sesuai dengan tingkat pendidikan formal karyawan. Karyawan dengan level F1 – F3 merupakan posisi jabatan pelaksana, kualifikasi pendidikan untuk posisi level tersebut tidak ada standar lulusan. Karyawan dengan level F1 – F3 berjumlah 230 karyawan. Karyawan dengan kualifikasi pendidikan D-III level jabatan ditetapkan pada E1 dengan jumlah karyawan 28.

Karyawan dengan kualifikasi D-IV atau S-1 level jabatan ditetapkan pada E2 dengan jumlah karyawan 80. Karyawan dengan kualifikasi pendidikan S-1 dengan sertifikat profesi yang dibutuhkan oleh perusahaan level jabatan ditetapkan pada E3 dengan jumlah karyawan 112. Karyawan dengan kualifikasi pendidikan S-2 maka level jabatan yang ditetapkan D1 dengan jumlah karyawan 63. Karyawan dengan kualifikasi pendidikan S-3 maka level jabatan yang ditetapkan D2 dengan jumlah karyawan 35.

Karyawan dengan kualifikasi pendidikan S-1/S-2 dengan pengalaman minimal 10 tahun dibidang yang dibutuhkan perusahaan level jabatan yang ditetapkan D3 dengan jumlah karyawan 70. Posisi jabatan yang ditempati oleh karyawan dengan level D3 yaitu Assesment Kantor Pusat. Karyawan dengan kualifikasi pendidikan S-1/S-2 dengan pangalaman minimal 15 tahun dibidang yang dibutuhkan oleh perusahaan level jabatan yang ditetapkan yaitu C1 dengan jumlah karyawan 63. Posisi jabatan karyawan yang menempati level jabatan C1 yaitu Manager Regional. Karyawan yang memiliki kualifikasi pendidikan S-1/S-2 dengan pengalaman minimal 20 tahun dibidang yang dibutuhkan perusahaan level jabatan yang ditetapkan yaitu C2 dengan jumlah karyawan 61. Posisi jabatan yang ditempati oleh karyawan dengan level C2 yaitu Manager Kantor Pusat.

Level jabatan A – B merupakan level yang memiliki kualifikasi bergantung dengan masa kerja dan jenjang karier selama karyawan tersebut bekerja. Posisi jabatan yang dimiliki oleh karyawan level A1 yaitu *Vice President*. Karyawan level jabatan A1 berjumlah 15 karyawan. Sedangkan posisi jabatan karyawan yang memiliki level A2 yaitu *Senior Vice President*, dengan jumlah 9 karyawan. Level B1 karyawan memiliki posisi jabatan yaitu Kepala Regional, dengan jumlah 92 karyawan. Karyawan dengan level B2 memiliki posisi jabatan yaitu *Vice President* Regional, dengan jumlah 28 karyawan. Sedangkan untuk karyawan NA merupakan karyawan baru yang kualifikasinya belum cukup untuk masuk ke dalam level jabatan yang sudah ditentukan.

Menurut Mathis & Jackson dalam Priansa (2017:50), Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu dilihat dari lingkungan organisasionalnya. Lingkungan organisasional adalah bagaimana perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen. Menurut Sedarmayanti (2017:141), pengembangan karier merupakan suatu proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan yang akan dilakukan di masa mendatang.

Sistem pengembangan karier yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya sebagai berikut:

TABEL 1.2

## SISTEM PENGEMBANGAN KARIER

No.	Jenis Pengembangan	Keterangan
1.	Pengembangan Jalur Karier	<p>Pengembangan jalur karier dengan cara mutasi. Syarat untuk mengikuti program mutasi ini yaitu telah lulus assesmen, penilaian/observasi atasan, nilai performance appraisal, dan lulus siding jabatan. Berikut adalah program yang digunakan dalam sistem pengembangan karier dengan cara mutasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Promosi: kenaikan jabatan karyawan yang dilakukan oleh kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dilihat dari hasil kerja, pengalaman, prestasi kerja, dan tingkat pendidikan karyawan tersebut.</li> <li>b. Demosi: penurunan jabatan karyawan yang dilakukan oleh Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung diberikan kepada karyawan yang memiliki nilai kinerja yang kurang baik dan sebagai hukuman untuk karyawan melakukan pelanggaran atas peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan demosi dilakukan oleh PT. Pos yaitu untuk meningkatkan kualitas kerja dari karyawan .</li> </ol>

*Bersambungan*

Sambungan Tabel 1.2

No.	Jenis Pengembangan	Keterangan
		<p>c. Rotasi: tujuan perpindahan posisi jabatan karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung untuk mengisi posisi jabatan yang kosong dengan syarat bahwa karyawan tersebut memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan posisi jabatan yang kosong tersebut dan untuk menghindari kejenuhan karyawan pada rutinitas.</p>
2.	<p>Pengembangan jalur kompetensi</p>	<p>Sistem pengembangan jalur kompetensi ini dilakukan dengan cara <i>non</i> mutasi. <i>Non</i> mutasi dilakukan untuk karyawan yang kurang akan nilai kompetensi.</p> <p>Program yang digunakan dalam sistem pengembangan jalur kompetensi yaitu :</p> <p>a. Pelatihan: dilaksanakan sesuai dengan bidang keahlian dan jabatan karyawan tersebut. Berdasarkan jenis pelatihan yang dilakukan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung yaitu :</p> <p>1) Penjurusan : dilakukan untuk karyawan yang akan mengikuti dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.</p> <p>2) Reguler : pelatihan ini rutin dilakukan secara periodik sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang terus meningkat.</p>

*Bersambung*

Sambungan Tabel 1.2

No.	Jenis Pengembangan	Keterangan
		<p>3) Orientasi : pelatihan untuk meningkatkan perilaku yang dilakukan pada waktu kerja dan yang dilakukan dilingkungan kerja.</p> <p>b. <i>On the job Training</i>: dilakukan untuk karyawan yang belum diangkat menjadi ikatan dinas atau karyawan tetap.</p>

Sumber: Divisi Pelatihan dan Pengembangan SDM

Tabel 1.2 merupakan sistem pengembangan karier yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero). Sistem pengembangan yang digunakan terdapat dua jalur yaitu dengan menggunakan jalur karier dan jalur kompetensi. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan divisi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, tercatat hingga bulan Desember 2018 karyawan yang telah mengikuti pengembangan karier yaitu 3.189 karyawan.

Untuk lebih mengetahui peranan pengembangan karier kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) saat ini, penulis menyebarkan dua kategori pra-survei kepada 15 orang karyawan. Skala pengukuran yang digunakan penulis dalam pra survey ini yaitu *semantic defferensia*. Kategori pertama berdasarkan tingkat persetujuan hal ini bertujuan untuk mengetahui kondisi saat ini pengembangan karier yang ada di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Adapun hasil pra-survei ditampilkan dalam Tabel 1.3:

TABEL 1.3

DATA PRA SURVEI PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN  
BERDASARKAN TINGKAT PERSETUJUAN

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	%
1.	Prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karier karyawan.	1	0	0	0	0	3	3	5	2	1	<b>72%</b>
2.	Karyawan yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan promosi.	3	0	0	0	0	1	3	3	4	1	<b>66,67%</b>
3.	Perusahaan memiliki peraturan yang sangat ketat untuk masalah pemberhentian atau pension karyawan	1	1	0	0	1	2	7	2	0	1	<b>63,3%</b>
4.	Kesetiaan organisasi menjadi tolak ukur dalam pengembangan karier saya	0	0	1	2	1	2	9	0	0	0	<b>60,67%</b>
5.	Atasan membantu saya dalam pengembangan karier saya	2	1	0	0	1	2	3	4	2	0	<b>61,33%</b>
6.	Kesempatan berkembang dalam karier terbuka bagi seluruh karyawan.	1	0	0	3	0	1	7	2	1	0	<b>62%</b>
<b>Total</b>												<b>64,33%</b>

*Sumber: Hasil olah data penulis (2019)*

Berdasarkan Table 1.3 terdapat enam poin pernyataan mengenai tingkat persetujuan atau kondisi pengembangan karier saat ini. Poin pertama yaitu prestasi

kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karier karyawan dengan presentase 72% di dapatkan melalui perhitungan sebagai berikut:

$$= \frac{[(1 \times 1) + (3 \times 6) + (3 \times 7) + (5 \times 8) + (2 \times 9) + (1 \times 10)]}{[15 \times 10]} \times 100\%$$

$$= 72\%$$

Poin kedua yaitu karyawan yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan promosi dengan presentase 66,7%. Poin ketiga yaitu perusahaan memiliki peraturan yang sangat ketat untuk masalah pemberhentian atau pension karyawan dengan presentase 63,3%. Poin ke empat yaitu kesetiaan organisasi menjadi tolak ukur dalam pengembangan karier saya dengan presentase 60,67%. Poin ke lima yaitu atasan membantu saya dalam pengembangan karier saya dengan presentase 61,33%. Poin ke enam yaitu kesempatan berkembang dalam karier terbuka bagi seluruh karyawan dengan presentase 62%. Dari hasil data tersebut yang memiliki hasil terendah yaitu mengenai kesetiaan organisasi menjadi tolak ukur dalam pengembangan karier. Untuk kondisi pengembangan karier karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung memiliki total presentase sebesar 64,33%.

Untuk kategori kedua yaitu berdasarkan tingkat kepentingan hal ini bertujuan untuk melihat manfaat pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) dengan hasil sebagaimana Tabel 1.4.

TABEL 1.4

DATA PRA SURVEI PENGEMBANGAN KARIER BERDASARKAN  
TINGKAT KEPENTINGAN

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	%
1.	Prestasi kerja menjadi pertimbangan karier karyawan	0	0	0	0	1	1	4	4	5	0	<b>77,33%</b>

*Bersambung*

Sambungan Tabel 1.4

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	%
2.	Karyawan yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan	0	0	0	0	1	0	5	5	2	2	<b>78,67%</b>
3.	Perusahaan memiliki peraturan yang sangat ketat untuk masalah pemberhentian atau pension karyawan	0	0	0	0	0	1	5	6	2	1	<b>78%</b>
4.	Kesetian organisasi menjadi tolak ukur dalam pengembangan karier	0	0	0	1	1	4	4	3	1	1	<b>69,33%</b>
5.	Atasan membantu saya dalam pengembangan karier saya	0	0	0	1	2	4	2	5	0	1	<b>68%</b>
6.	Kesempatan berkembang dalam karier terbuka bagi seluruh karyawan	0	0	0	0	0	1	2	5	6	1	<b>82,67%</b>
<b>Total</b>												<b>75,67%</b>

Sumber: Hasil Olada Penulis (2019)

Berdasarkan Table 1.4 terdapat enam poin pernyataan mengenai tingkat kepentingan (urgensi) atau manfaat pengembangan karier. Poin pertama yaitu

prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karier karyawan dengan presentase 77,33%. Presentase tersebut didapatkan melalui rumus yang sama seperti pada perhitungan Tabel 1.3. Poin kedua yaitu karyawan yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan promosi dengan presentase 78,67%. Poin ketiga yaitu perusahaan memiliki peraturan yang sangat ketat untuk masalah pemberhentian atau pension karyawan dengan presentase 78%. Poin ke empat yaitu kesetiaan organisasi menjadi tolak ukur dalam pengembangan karier saya dengan presentase 69,33%. Poin ke lima yaitu atasan membantu saya dalam pengembangan karier saya dengan presentase 68%. Poin ke enam yaitu kesempatan berkembang dalam karier terbuka bagi seluruh karyawan dengan presentase 82,67%.

Dalam tingkat kepentingan pengembangan karier karyawan memiliki presentase sebesar 75,67% dimana kondisi pengembangan karier karyawan saat ini masih kurang dari hasil persentase tingkat kepentingan pengembangan karier karyawan. Berdasarkan hasil pra survei pengembangan karier karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dengan judul penelitian: “Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung”

### **1.3 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan sebelumnya, maka perumusan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengembangan karier karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- b. Bagaimana Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- c. Bagaimana Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengembangan karier karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini.

### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi ilmu dibidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karier yang dapat mempengaruhi kinerja. Disamping itu beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat dijadikan bagi penelitian berikutnya.

### **1.5.2 Aspek Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu bahan masukan bagi perusahaan terutama dalam mengembangkan pengembangan karier karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

## **1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1.6.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero), Jalan Cilaki no. 73 kota Bandung.

### **1.6.2 Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2018 hingga masa berakhirnya penelitian ini.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai uraian dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, waktu dan periode penelitian

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini menjelaskan mengenai uraian dari manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan, pengembangan karier, dan penelitian terdahulu.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai uraian dari jenis penelitian, operasional variabel dan skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan uji reliabilitas, dan teknik analisis data.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan dari data yang diolah berdasarkan pendekatan, metode, dan teknik yang sudah dijelaskan di bab sebelumnya.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari peneliti mengenai hasil data yang sudah diolah pada bab sebelumnya.