

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

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

#### **1.1.1 Profil PT Pos Indonesia (Persero)**

PT Pos Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman surat dan pengiriman barang. PT Pos Indonesia (Persero) merupakan badan usaha yang tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Sejak berdiri 26 Agustus tahun 1746, Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jendral G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. Setelah Kantor pos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantor Pos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon dan Pekalongan. Pos Indonesia telah 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 dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giro pos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero). Dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu

menunjukkan kreativitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur 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 lebih dari 3.800 Kantor Pos online, serta dilengkapi electronic mobile pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid dan terintegrasi. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat. Selama 17 tahun berstatus Perusahaan Umum. Pada tanggal 20 Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

### 1.1.2 Logo Perusahaan

Logo merupakan suatu gambar atau sekadar sketsa dengan arti tertentu, dan mewakili suatu arti dari perusahaan maupun lembaga, dan hal lainnya membutuhkan sesuatu yang singkat dan mudah diingat sebagai pengganti dari nama sebenarnya.



**Gambar 1.1 Logo Perusahaan**

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

Arti dari logo tersebut, yaitu:

- a. Simbol Burung Merpati dalam posisi terbang dengan pandangan lurus ke depan, lima garis sayap yang berbentuk garis-garis kecepatan, memiliki arti/makna bahwa Perusahaan dalam menjalankan usahanya mengutamakan pada kecepatan, ketepatan dan terpercaya.

- b. Simbol Bola Dunia melambangkan peran perusahaan sebagai penyelenggaran layanan yang mampu menjadi sarana komunikasi dalam lingkup Nasional maupun Internasional.
- c. Tipe tulisan "POS INDONESIA" dengan huruf *Futura Extra Bold* memberikan ciri khas sebagai Perusahaan kelas dunia.
- d. Warna logo menggunakan warna korporat yaitu warna Pos *orange* dan abu-abu. Warna Pos *orange* mengandung arti/makna dinamis dan cepat. Warna abu-abu yang merupakan warna natural mengandung arti/makna modern dari sisi pendekatan bisnis.

### **1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan dan Perkembangan Perusahaan**

Visi merupakan pandangan jauh tentang suatu perusahaan ataupun lembaga dan lain-lain, visi juga dapat diartikan sebagai tujuan perusahaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya tersebut pada masa yang akan datang atau masa depan. Misi merupakan suatu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam usaha mewujudkan Visi tersebut. Misi perusahaan diartikan sebagai tujuan dan alasan mengapa perusahaan atau lembaga itu dibuat.

#### **a. Visi**

Menjadi pilihan utama layanan logistik dan jasa keuangan.

#### **b. Misi**

1. Memberikan solusi layanan logistik *e-commerce* yang kompetitif.
2. Menjalankan fungsi *designated operator* secara profesional dan kompetitif.
3. Memberikan solusi jasa layanan keuangan terintegrasi yang kompetitif dalam rangka mendukung *financial inclusion* berbasis digital.
4. Memberikan solusi layanan dokumentasi dan otentikasi digital yang kompetitif.

Perkembangan PT Pos Indonesia (persero) bisa dikatakan pesat, Sejak didirikan pertama kali pada tahun 1746 PT Pos Indonesia (persero) telah 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 dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati

perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

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 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 jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

#### **1.1.4 Layanan PT Pos Indonesia (persero)**

Layanan PT Pos Indonesia (Persero) terdiri dari pengiriman dan pembayaran sebagai berikut:

##### **a. Pengiriman**

Untuk pelayanan pengiriman di PT Pos Indonesia (Persero) terdiri dari:

##### **1. Pos *Express***

Pos *Express* merupakan layanan premium milik Pos Indonesia untuk pengiriman cepat dan aman dengan jangkauan luas ke seluruh kota Provinsi wilayah Indonesia. Layanan ini dapat menjadi pilihan tepat dan terpercaya untuk mengirim paket, dokumen, surat serta barang dagangan online. Keunggulan dari Pos *Express* ini yaitu memiliki waktu tempuh dengan estimasi kiriman maksimal satu hari sampai sejak barang diposkan, terdapat asuransi atau jaminan, yakni jaminan kehilangan maupun kerusakan kiriman pemberian ganti rugi.

## 2. Pos Kilat Khusus

Pos Kilat Khusus merupakan layanan milik Pos Indonesia untuk pengiriman aman dan cepat dengan jangkauan luas ke seluruh wilayah Indonesia. Layanan ini dapat menjadi pilihan tepat dan terpercaya untuk mengirimkan paket, dokumen, surat serta barang dagangan online. Keunggulan dari Pos Kilat Khusus yaitu layanan dengan tarif yang lebih hemat serta kompetitif dan tersedia layanan *pick up service* untuk pelanggan khusus.

## 3. Pos Jumbo Ekonomi

Pos Jumbo Ekonomi merupakan layanan milik Pos Indonesia dengan tarif tingkat berat pertama dimulai dari 3 Kg dan setiap satu Kilogram berikutnya sampai dengan tingkat berat 30 Kg. Keunggulan dari Pos Jumbo Ekonomi yaitu layanan ini tersedia di semua cabang Pos Indonesia dan juga memiliki jaringan terluas hingga ke seluruh pelosok Indonesia.

## 4. Layanan Kurir Reguler

layanan pengiriman dokumen dan barang domestik standar milik Pos Indonesia dengan jaringan terluas ke seluruh wilayah Indonesia.

## 5. Q9 *Sameday Service*

Q9 *Sameday Service* merupakan layanan terbaik milik Pos Indonesia yang mampu mendukung kelancaran usaha pebisnis *online* dan pelaku UKM. Q9 *Sameday Service* adalah layanan pengiriman dagangan *online*, paket, dokumen dan surat yang cepat dan aman dalam kota (khusus Pulau Jawa) dan Ibu kota Provinsi untuk kota-kota di luar Pulau Jawa, dengan batas waktu sampai maksimal 9 jam dan batas akhir pengiriman sampai pukul 16.00 waktu setempat. Keunggulan dari Q9 *Sameday Service* yaitu dengan tarif yang premium, dihitung per kg dengan tingkat berat maksimal paket 5kg, tersedia layanan *pick up service* gratis, COD (*cash on delivery*).

## 6. QComm

QComm merupakan layanan baru milik Pos Indonesia yang memudahkan pebisnis *online* untuk mengirimkan barang dagangannya secara tepat waktu. Layanan QComm tersebar di seluruh area pulau Jawa dengan maksimal waktu 2 hari sampai tujuan. Berat maksimal barang yang dapat dikirim sebesar 5 Kg. Keunggulan dari QComm yaitu layanan QComm bisa dilakukan di loket

Kantor Pos dan Agen Pos, disediakan cek saldo *Real Time* untuk melihat informasi saldo penjualan terkini.

b. Pembayaran

Pospay merupakan layanan pembayaran milik Pos Indonesia. Semua pembayaran berbagai tagihan, angsuran dan top up dapat dilakukan di satu tempat yaitu Kantor Pos melalui layanan Pospay. Kantor Pos menawarkan berbagai kemudahan dan kenyamanan pembayaran, diantaranya lokasi yang lebih dekat, lebih lengkap, pelayanan yang cepat, serta aman karena menggunakan Sistem *Online Payment Point* (SOPP) yang telah menjangkau hingga 4.800 jaringan Kantor Pos di seluruh wilayah Indonesia dan lebih dari 40.000 Agen Pos yang akan terus dikembangkan menyesuaikan dengan kebutuhan dan harapan Masyarakat. Bekerja sama dengan Pembayaran dan Mitra Kerja:

1. PLN: Rekening listrik dan token listrik.
2. Multi Finance (Angsuran Kredit): Adira Finance, FIF (Federal International Finance), BAF (Bussan Auto Finance), PT Summit Oto Finance/PT. Oto Multiartha, WOM Finance, Mega Finance, BFI Finance, MCF/MAF, Mandiri Tunas Finance, Home Credit, ACC Finance, Toyota Finance, BCA Multifinance, NSC Finance, Indomobil Finance, Mandala Finance, Clipan Finance, Kreditplus Finansia, JACCS-MPM Finance, Suzuki Finance serta mitra lainnya.
3. Pajak dan Penerimaan Negara: MPN-G2, PBB, PNBPN, Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Denda Tilang, 80 Pajak Daerah di Indonesia.
4. PDAM: Palyja, Aetra, ATB Batam dan 229 PDAM di Indonesia.
5. Gas: Perusahaan Gas Negara (PGN), Pertagas Niaga.
6. Pulsa, Paket Data dan Telco: Telkom, Telkomsel, Indosat, PT Axiata Excelcomindo (XL), 3 (Three), NTS (Axis), Nusapro, Sampoerna Telkom/STI (Net-1), Smartfren.
7. Perbankan dan Asuransi (Kartu Kredit, Personal Loan): BPJS Kesehatan, BTN, Jiwasraya, Citibank, AEON, Setoran Virtual Account Giro Pos, BPRS Lantabur Tebuireng, BPRS KMS, Prudential, Allianz, Takaful, Heksa.
8. Belanja Online: Bukalapak, Lazada, Matahari Mall, Elevenia, MNC Shop, Blibli.com, Tokopedia, Easy Shopping.

9. Top Up uang elektronik: e-Money Mandiri, Link Aja, Grab Driver.
10. Pembayaran Lainnya : Zakat, TV Kabel, Ticket Citilink, KAI.

#### **1.1.5 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) terdiri atas unsur nilai-nilai dasar yang dapat dilihat (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, logo perusahaan, peraturan, pola perilaku, bahasa, dan cara berpakaian, sedangkan pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup norma-norma, keyakinan/kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah, dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Untuk menerapkan suatu budaya organisasi bukanlah suatu pekerjaan yang mudah karena pada dasarnya karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bandung mempunyai karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

Adapun budaya organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bandung, yaitu:

- a. Berusaha mencapai yang terbaik.
- b. Bertanggung jawab kepada pihak yang berkepentingan.
- c. Senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman.
- d. Ikatan yang lestari di antara seluruh jajaran, baik karyawan yang baru, yang sedang menjabat maupun sudah pensiun, terjalin baik di luar atau di dalam lingkungan kerja.
- e. Bangga sebagai insan PT Pos Indonesia (Persero).

Budaya organisasi seharusnya mengacu kepada tatanan aturan yang berlaku di organisasi, demi terciptanya keharmonisan perilaku karyawan dalam bekerja terhadap tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Budaya organisasi menjadi pegangan/pondasi dasar bagi karyawan dalam mengikuti aturan yang berlaku, sehingga norma norma yang berlaku tersebut menjadi sumber pengarahan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Salah satu upaya PT. Pos Indonesia (Persero) dalam membuat nyaman karyawan dengan menciptakan budaya organisasi yang kuat dan selalu memotivasi karyawan. Budaya organisasi tercipta dari pemimpin

## 1.1.6 Struktur Organisasi

### a. Struktur Organisasi

Dalam suatu perusahaan diperlukan suatu manajemen yang berperan sebagai pelaksana dari semua kebijakan perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi PT Pos Indonesia Cabang Bandung seperti pada Gambar 1.2 di bawah ini.



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia Cabang Bandung**

*Sumber:* PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bandung

### b. Uraian Tugas

Adapun *job description* dari masing- masing posisi yang dapat dalam struktur organisasi PT Pos Indonesia Kantor Cabang (Persero) Bandung.

1. Kepala Cabang
  - a. Memimpin perusahaan tingkat cabang.
  - b. Bertanggung jawab atas seluruh hal yang berkaitan dengan kedinasan.
  - c. Mensosialisasikan kepada manajer dan staff informasi manajemen.
  - d. Memberi laporan mengenai kinerja, laba atau rugi perusahaan yang dipimpin nya kepada atasan yang lebih tinggi.
  - e. Memberikan arahan kepada bawahan mengenai hal-hal yang bersifat kedinasan.
  - f. Memberikan hukuman disiplin tingkat ringan berupa teguran, lisan, tulisan dan peringatan tidak puas.
2. Wakil Kepala Cabang
  - a. Melakukan pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian kinerja proses oprasi, layanan dan penjualan.

- b. Mengarahkan dan mengkoordinir serta mengatur pelaksanaan pekerjaan pada bidang pelayanan dan pemasaran serta layanan untuk kelancaran operasional agar dapat menjamin bahwa pelaksanaan pekerjaan dibidangnya sesuai dengan *standart operating procedure* (SOP) dan uraian pekerjaan yang ditetapkan perusahaan.
  - c. Melakukan verifikasi dan validasi terhadap transaksi keuangan dan piutang pendapatan perusahaan terkait dengan layanan serta melakukan evaluasi terhadap umur piutang.
3. Kepala Bidang PKC (Pengawasan Kantor Cabang)
- a. Mengawasi dan memeriksa semua naskah transaksi kantor Pos cabang secara harian, mingguan dan bulanan.
  - b. Bertanggung jawab terhadap kinerja masing-masing kantor Pos cabang.
4. Kepala Bidang Pelayanan dan Pemasaran
- a. Memberikan pelayanan atas semua layanan yang diberikan perusahaan kepada pengguna jasa.
  - b. Bertanggung jawab atas kinerja karyawan.
  - c. Menyelesaikan pengaduan dan melaporkan hasil investigasi pengaduan.
  - d. Bertanggung jawab mengelola aktivitas atau kegiatan pemasaran meliputi analisis pasar, program peningkatan kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan dan peningkatan profitabilitas pelanggan bisnis atau korporat dan peningkatan pangsa pasar layanan guna meningkatkan value layanan sebagai dari upaya peningkatan kepuasan pelanggan.
  - e. Berwenang menentukan pemberian izin kepada Depo BPM dan Agen Pos.
  - f. Membuat keputusan pemasaran seperti penetapan tarif customize, diskon, apresiasi dan intensif kepada pelanggan bisnis berdasarkan aturan.
5. Kepala Bidang Akuntansi dan Keuangan
- a. Bertanggung jawab atas pengelolaan pencatatan seluruh penerimaan atau pendapatan dan biaya serta mempertanggung jawabkan dalam daftar-daftar (penerimaan transaksi bulanan) yang telah ditetapkan guna mendapatkan informasi yang tepat dan akurat tentang kinerja keuangan.
  - b. Memberikan peringatan lisan sampai dengan tertulis kepada pihak terkait yang mengakibatkan terhambatnya laporan akuntansi.
  - c. Merekomendasikan penyempurnaan system akuntansi.

- d. Mengelola serta merekomendasikan kebutuhan pengembangan SDM dibagiannya untuk kelancaran SAP.
  - e. Bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan dan BPM (Benda Pos dan Materai) dalam rangka menjaga likuiditas dan optimalisasi kas dan BPM.
  - f. Merekomendasikan kepada kepala kantor untuk penambahan dan pengurangan baik uang maupun BPM.
  - g. Merekomendasikan kepada kepala kantor untuk menjalin perjanjian Kerjasama dengan mitra.
6. Kepala Bidang Umum dan SDM
- Bertugas membantu manajer sumber daya manusia dan sarana. Tugasnya yaitu melaksanakan administrasi SDM, pengangkatan dan kepengangkatan, evaluasi dan penilaian terhadap semua kegiatan usaha, penyimpanan dan pengolahan data kepegawaian, menyiapkan konsep keputusan yang menjadi wewenang kepala kantor serta menyiapkan laporan kepegawaian.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

PT Pos Indonesia (persero) kantor cabang Bandung dituntut untuk mampu mempertahankan keberadaannya dengan segala tantangan yang muncul, baik itu muncul dari dalam maupun dari luar. Tantangan yang muncul dari dalam perusahaan, diantaranya adalah perubahan kebijakan perusahaan dan perubahan lingkungan kerja. Sedangkan dari luar perusahaan adalah perubahan lingkungan bisnis maupun selera konsumen. PT Pos Indonesia (persero) kantor cabang Bandung memiliki beberapa pesaing yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang seperti JNE, TIKI, RPX. Pesaing yang lebih memanfaatkan teknologi yang semakin canggih dan juga dengan tarif harga yang semakin murah. Cara yang harus dilakukan PT Pos Indonesia (persero) kantor cabang Bandung yaitu berusaha berinovasi disektor *Digital* salah satunya dengan meluncurkan aplikasi bernama *FastPOS* dengan menggandeng PT Siber Ekosistem Optima (SEO). *FastPOS* diluncurkan agar aktivitas layanan jasa pengiriman barang lebih efektif dan dapat memperluas jangkauan pelayanan penjemputan dan pengiriman pelanggan. Karena itu dengan banyaknya persaingan yang ada dengan memberikan pelayanan pengiriman yang tepat waktu dan juga harga yang terjangkau. Di bawah ini

merupakan data tarif pengiriman beberapa perusahaan jasa pengiriman beserta lama pengiriman barang dari Bandung-Jakarta, di dalam tabel 1.1:

TABEL 1.1  
DATA TARIF PENGIRIMAN

No.	Perusahaan	Tarif/Kg	Lama pengiriman
1	POS INDONESIA	Rp. 15.000	1-2 Hari
2	JNE	Rp. 11.000	2 Hari
3	TIKI	Rp. 10.000	2 Hari
4	RPX HOLDING	Rp. 9.000	2-4 Hari

Sumber: *www.cektarif.com 2020*

Dilihat dari tabel di atas PT Pos Indonesia (persero) menempati tarif paling mahal sekitar Rp. 15.000/ Kg dengan lama pengiriman 1 sampai 2 hari. Dibandingkan dengan perusahaan lain misalkan JNE hanya menerapkan tarif Rp. 11.000/Kg dengan lama nya pengiriman 2 hari. Tarif yang ditetapkan oleh PT Pos Indonesia (persero) sendiri masih diatas tarif yang ditetapkan oleh perusahaan lain. Tetapi JNE juga mempunyai jasa pengiriman YES dengan pengiriman yang sampai di hari yang sama tetapi dengan tarif yang sama dengan PT Pos Indonesia (persero), sedangkan PT Pos Indonesia (persero) waktu pengiriman selambat-lambatnya 4 hari sampai ke tujuan. Selain karena faktor tarif dan ketepatan waktu pengiriman, kepuasan pelanggan menjadi faktor utama dalam mempertahankan keberlangsungan bisnis jasa pengiriman ini. Adapun Menurut survei yang dilakukan oleh salah satu pengguna situs *kaskus.com* kepada sekitar 535 pengguna kaskus mengenai bisnis jasa pengiriman barang terbaik di Indonesia, masyarakat lebih memilih menggunakan jasa pengiriman JNE, berikut grafik peta persaingan perusahaan jasa pengiriman terbaik di Indonesia menurut pilihan masyarakat, dapat dilihat pada gambar 1.3:



**Gambar 1.3 Diagram Perusahaan Jasa Pengiriman di Indonesia**

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

Dilihat dari grafik di atas bahwa sekitar 61 persen masyarakat pengguna situs tersebut lebih memilih menggunakan JNE dalam melakukan pengiriman barang, dan PT Pos Indonesia (persero) menempati posisi kedua hanya sebesar 14 persen. Sedangkan TIKI menempati posisi ketiga sebesar 7 persen. Hal ini dikarenakan JNE dinilai masyarakat memberikan pelayanan yang lebih memuaskan dibanding dengan perusahaan lain dan jadwal pengiriman yang tepat waktu. PT Pos Indonesia (persero) sendiri di nilai oleh masyarakat memberikan pelayanan yang masih belum optimal ditambah dengan pengiriman barang yang jauh lebih lama sampai dibandingkan dengan perusahaan jasa pengiriman barang lainnya juga harga yang lebih tinggi. Selain tarif dan lama pengiriman barang, faktor pelayanan menjadi faktor utama dari keberhasilan perusahaan jasa pengiriman dalam mempertahankan pelanggannya. Kualitas pelayanan tersebut dapat terwujud dengan kinerja karyawan yang cepat, tepat, dan terampil.

Berdasarkan faktor-faktor di atas, faktor yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kualitas layanan kepada konsumen adalah sumber daya manusia. Salah satu bentuk untuk pengelolaan sumber daya manusia yaitu keterikatan karyawan (*Employee engagement*). Menurut Schiemann (2011: 43) organisasi dengan skor people equity (*alignment, capability dan engagement*) yang tinggi, memiliki kinerja keuangan dua kali lebih tinggi dibandingkan rata-rata perusahaan

dalam industry, gambar 1.4 di bawah menunjukkan bahwa jika sebuah organisasi berada dalam kuartil puncak dalam people equity, organisasi tersebut akan mempunyai 65 persen peluang berada pada sepertiga puncak industrinya dalam kinerja keuangan dibandingkan dengan hanya 37 persen untuk organisasi dengan people equity yang rendah. Disamping itu juga organisasi dengan *people equity* tinggi hamper empat kali lipat lebih mungkin untuk memiliki kualitas yang lebih tinggi dari industri mereka. Disamping itu menurut Schiemann (2011:43) organisasi dengan people equity tinggi hamper empat kali lipat lebih mungkin untuk memiliki kualitas yang lebih tinggi. Gambar 1.4 juga menunjukkan bahwa organisasi di kuartil teratas dalam people equity mempunyai peluang 71 persen berada dalam sepertiga teratas industry mereka dalam aspek kualitas dibandingkan dengan hanya 18 persen bagi industry yang karyawannya berada dalam kuartil terbawah dalam *people equity* (*Alignment, Capabilities and Engagement*).



**Gambar 1.4 Dampak *People Equity* Terhadap Kualitas dan Kinerja Finansial**

*Sumber:* Schiemann (2011:43)

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, tugas perusahaan dalam hal ini semua pemimpin dengan difasilitasi oleh tim Sumber Daya Manusia adalah memastikan setiap karyawan di organisasinya *engaged* terhadap profesi pekerjaannya. Hal ini dimulai dengan menumbuhkan kembangkan motivasi internal karyawan untuk bekerja lebih optimal, selanjutnya memberdayakan melalui berbagai aktivitas kerja agar menjadi kebiasaan. Selanjutnya dari kebiasaan akan muncul *respect* dan dari *respect* akhirnya berkembang kearah sikap *engaged* karyawan pada profesinya. Perusahaan yang berhasil sampai pada proses ini akan melihat kinerja karyawannya yang signifikan dan pada akhirnya menghasilkan pertumbuhan kinerja yang mungkin tidak pernah terbayangkan sebelumnya.

Untuk melihat tingkat *employee engagement* korporasi di Indonesia. GML *performance consulting* bekerjasama dengan kontan menggelar *Stellar Workplace Award 2019*, penghargaan ini diberikan pada perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja idaman para karyawan nya, sehingga mampu mewujudkan *employee engagement* yang tinggi. Perusahaan di Indonesia yang memiliki tingkat *employee engagement* adalah sebagai berikut:

1. Grup M Indonesia
2. PT Adira Dinamika Multi Finance. Tbk
3. PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG. Tbk
4. PT Bussan Auto Finance
5. PT Federal Karyatama an Exxon Mobil Subsidiary
6. PT Kalbe Farma, Tbk
7. Meratus Group
8. PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk
9. PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)
10. PT XL Axiata, Tbk
11. PT Wijaya Karya Bangunan Gedung, Tbk
12. PT Dutakom Wibawa Putra

Dari perusahaan yang mendapatkan penghargaan di atas tidak ada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) termasuk PT Pos Indonesia, dalam daftar tersebut.

Menurut GML *performance consulting* Kinerja karyawan yang tinggi merupakan aspek yang penting bagi perusahaan karena jika karyawan memiliki kinerja yang tinggi maka akan mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Jika *employee engagement* rendah, maka 52 persen karyawan tertarik untuk meninggalkan pekerjaan mereka, 75 persen di antaranya berencana meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu 12 bulan. 34 persen dari pekerja itu tidak ingin merekomendasikan perusahaan mereka kepada orang lain, sedangkan 45 persen menyatakan tidak adanya kesempatan untuk pengembangan karir.

Karyawan merupakan salah satu aset penting bagi perusahaan, fungsi karyawan sendiri merupakan sebagai penggerak perusahaan, karena karyawan yang menjalankan setiap kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan yang akan menentukan keberlangsungan perusahaan. Bukan hanya itu saja karyawan juga merupakan salah satu fungsi pendukung yang berperan sangat penting dalam proses pengelolaan

kinerja perusahaan, untuk itu perusahaan harus selalu memperhatikan kebutuhan karyawan agar kinerja karyawan tetap baik sehingga akan mudah bagi perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan maka dapat dilihat dalam tabel 1.2 disajikan rentang nilai kinerja PT Pos Indonesia Kantor Cabang (Persero) Bandung sebagai berikut:

**TABEL 1.2**  
**RENTANG NILAI KINERJA KARYAWAN DAN UNIT**  
**PT POS INDONESIA KANTOR CABANG (PERSERO) BANDUNG**

Klasifikasi	Rentang Nilai
A= Baik Sekali	>100
B+= Baik +	>97,5-100
B= Baik	>92,5-97,5
B- = Baik-	>85-92,5
C = Cukup	>70-85
D = Kurang	>55-70
E = Nihil	<55

Sumber: PT Pos Indonesia Kantor Cabang (Persero) Bandung

Dari tabel 1.2 di atas berdasarkan data kinerja perusahaan yang mencerminkan hasil dari kinerja karyawan PT Pos Indonesia secara keseluruhan periode tahun 2019 dapat di lihat pada tabel 1.3 di bawah ini.

**TABEL 1.3**  
**HASIL REKAP KINERJA KARYAWAN PT POS INDONESIA KANTOR**  
**(PERSERO) CABANG BANDUNG PERIODE TAHUN 2019**

Kriteria	Triwulan I		Triwulan II		Triwulan III		Triwulan IV	
	Jumlah orang	%						
Sangat baik	9	13,4%	9	13,4%	9	13,6%	9	13%
Baik	16	23,9%	18	26%	17	25,7%	16	13,2%
Cukup	27	40,3%	27	40,3%	29	44,1%	31	45%
Kurang	13	19,4%	11	16,4%	10	15,1%	10	14,5%
Sangat Kurang	2	3%	2	3%	1	1,5%	3	4,3%
Total	67	100%	67	100%	66	100%	69	100%

Sumber: PT Pos Indonesia (Persero) 2019

Berdasarkan hasil tabel 1.3 Kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bandung, memiliki presentase penilaian pada kinerja karyawan selama 1 tahun belakang, dalam setiap triwulan mengalami kenaikan pada kriteria cukup sedangkan dalam kriteria sangat baik rata-rata setiap triwulan mengalami kestabilan yaitu 9 orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pos Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung masih belum benar-benar berhasil dalam memperbaiki kinerja karyawannya yang berada dibawah rata-rata standar perusahaan tersebut.

Terlihat bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuasi dan belum mencapai target minimal 100% pada kategori kinerja, hal tersebut dikarenakan berbagai aspek yang perlu dianalisis terutama terkait dengan sumber daya manusia. Beberapa aspek tersebut diantaranya secara teori diuraikan di atas berkaitan dengan masalah *employee engagement*.

Karyawan yang memiliki keterikatan akan termotivasi untuk memberikan usaha terbaiknya (Marciano, 2010). Sebaliknya hasil dari rendahnya keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga meningkatkan keinginan berpindah, menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan dan meningkatkan ketidakhadiran (Cataldo, 2011). Dengan adanya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui upaya peningkatan *employee engagement*. Robinson et al. (2004:4) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Hal senada juga diungkapkan Sidhanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan. Berhubungan dengan kinerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan, maka peneliti sepakat bahwa *employee engagement* merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu, apabila karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya maka akan mempermudah perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaannya.

PT Pos Indonesia (persero) kantor cabang Bandung sebaiknya lebih meningkatkan kinerja karyawan dan budaya disiplin dengan baik agar tidak menimbulkan beberapa akibat seperti menurunnya motivasi kerja yang berakibat

akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena pemberian motivasi akan membawa dampak positif bagi karyawan. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan telah menjadi tenaga pendorong perusahaan sepanjang hidupnya dan juga sudah terbukti bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain mempengaruhi kinerja karyawan, *Employee engagement* dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2011:256) Budaya yang kuat merupakan budaya yang menanamkan nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi.

Menurut keterangan Bapak Basuki Rakhmat selaku Manajer bagian *Knowledge Management*, “Budaya organisasi pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Bandung bagian Sumber Daya Manusia dan Umum ini masih belum sepenuhnya diterapkan. Menurutnya budaya berkaitan dengan perilaku karyawan, untuk itu tidak mudah bagi perusahaan untuk mengubah perilaku karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan perusahaan, tetapi perusahaan terus berusaha untuk terus mengevaluasi budaya perusahaan agar dapat diterima oleh karyawan dan membentuk mereka menjadi pribadi yang sesuai dengan budaya perusahaan. Ketika pribadi mereka telah sesuai dengan budaya perusahaan yang kami terapkan maka akan mudah bagi PT Pos Indonesia (Persero) kantor cabang Bandung untuk mencapai tujuannya”.

Untuk mengetahui bagaimana *Empolee engagement*, Budaya organisasi dan Kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bandung. Peneliti melakukan pembagian pra kuesioner melalui online kepada 10 karyawan pada hari Kamis, 09 April 2020. Dimana pada prakuesioner menggunakan 5 Alternatif jawaban: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Setuju (CS), Setuju (ST), Sangat Setuju (SS) yang dapat dipilih oleh responden. Berikut adalah hasil dari penyebaran pra kuesioner pengaruh *employee engagement* dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Tabel 1.4.

TABEL 1.4  
PRA KUESIONER

No	Pertanyaan	Keterangan	Total Skor	%
<i>Emplolyee Engagement</i>				
1	Perusahaan memberikan fasilitas untuk bekerja yang memadai bagi saya.	Sangat Setuju	3	30%
		Setuju	3	30%
		Cukup Setuju	3	30%
		Tidak Setuju	1	10%
		Sangat Tidak Setuju	0	0%
2	Koordinasi antar departemen di perusahaan saya berjalan sesuai harapan saya.	Sangat Setuju	2	20%
		Setuju	3	30%
		Cukup Setuju	3	30%
		Tidak Setuju	2	20%
		Sangat Tidak Setuju	0	0%
3	Atasan saya memberikan suasana kerja yang profesional agar tercapai hasil kinerja yang mencapai target.	Sangat Setuju	1	10%
		Setuju	1	10%
		Cukup Setuju	7	70%
		Tidak Setuju	1	10%
		Sangat Tidak Setuju	0	0%
4	Manajer selalu meberikan motivasi dan juga inspirasi untuk saya dan karyawan lain nya .	Sangat Setuju	1	10%
		Setuju	4	40%
		Cukup Setuju	6	60%
		Tidak Setuju	0	0%
		Sangat Tidak Setuju	0	0%

Budaya Organisasi				
1	Kesalahan (tidak terlalu besar) dapat di maklumi (toleran)	Sangat Setuju	3	30%
		Setuju	4	40%
		Cukup Setuju	3	30%
		Tidak Setuju	0	0%
		Sangat Tidak Setuju	0	0%
2	Menyampaikan laporan pekerjaan sesuai dengan hasil pekerjaan	Sangat Setuju	1	10%
		Setuju	4	40%
		Cukup Setuju	4	40%
		Tidak Setuju	1	10%
		Sangat Tidak Setuju	0	0%
3	Organisasi dapat membantu mengatasi masalah di lingkungan kerja	Sangat Setuju	1	10%
		Setuju	4	40%
		Cukup Setuju	3	30%
		Tidak Setuju	2	20%
		Sangat Tidak Setuju	0	0%
4	Organisasi dapat mendorong mengisi waktu kosong dengan kegiatan bermanfaat	Sangat Setuju	2	20%
		Setuju	1	10%
		Cukup Setuju	2	20%
		Tidak Setuju	3	30%
		Sangat Tidak Setuju	2	20%

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis (2020)

Pra kuisioner disebarkan kepada 10 karyawan PT Pos Indonesia kantor cabang (Persero) Bandung dengan hasil sebagai berikut:

- a. Untuk *employee engagement* pada PT Pos Indonesia kantor cabang (persero) Bandung para karyawan menyatakan sangat setuju masih dibawah 40 persen hal ini perlu menjadi acuan manajemen perusahaan untuk bisa ditingkatkan menjadi diatas 60 persen, karena dengan hasil yang di bawah 40 persen sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga diharapkan mampu

melakukan pendekatan dengan memberikan motivasi terhadap setiap karyawan agar dapat memberikan hasil yang positif .

- b. Untuk Budaya Organisasi pada PT Pos Indonesia kantor cabang (persero) Bandung menyatakan sngat setuju juga masih sangat rendah yaitu 30 persen, bahkan dalam indicator pertanyaan “Organisasi dapat mendorong mengisi waktu kosong dengan kegiatan bermanfaat” sebanyak 20 persen masih sangat tidak setuju.

Dengan melihat hasil dari data prakuisisioner dan latar belakang di atas maka peneliti merasa perlu dan tertarik untuk meneliti *Employee engagement* dan budaya organisasi yang diterapkan di PT Pos Indonesia Kantor Cabang (persero) Bandung, maka dari itu penelitian ini diberi judul: “**Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Bandung**”.

Selain asset organisasi, sumber daya manusia juga merupakan mitra dalam menjalankan suatu roda organisasi. Organisasi atau instansi harus dapat bersikap adil atas apa yang telah diberikan sumber daya manusia kepada organisasi atau instansi, setiap pegawai berhak mendapat penghargaan atas setiap pekerjaannya hal ini dapat tumbuh melalui perlakuan yang adil dari pimpinannya sebagai timbal balik atas jasa yang diberikannya. Mewujudkan hal tersebut diperlukan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan bagi pihak atasan maupun bagi para karyawan.

### 1.3 Rumusan Masalah

Dengan melihat latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat di definisikan beberapa rumusan masalah, di antara lain:

- a. Bagaimana *employee engagement* di Kantor Cabang PT Pos Indonesia.
- b. Bagaimana budaya organisasi di Kantor Cabang PT Pos Indonesia.
- c. Bagaimana kinerja karyawan di Kantor Cabang PT Pos Indonesia.
- d. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang PT Pos Indonesia.
- e. Bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang PT Pos Indonesia.

- f. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang PT Pos Indonesia.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis *Employee Engagement* di Kantor Cabang PT Pos Indonesia Bandung.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis Budaya Organisasi di Kantor Cabang PT Pos Indonesia Bandung.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan di Kantor Cabang PT Pos Indonesia bandung..
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang PT Pos Indonesia.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang PT Pos Indonesia
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang PT Pos Indonesia

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dari beberapa tujuan penelitian diatas, hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat:

- a. Bagi Praktisi  
Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran dan masukan alternatif untuk memecahkan masalah di dalam organisasi dan dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Bagi Peneliti  
Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan pengetahuan baru terkait dengan hubungan antara *Employee Engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam sebuah

organisasi. Penelitian ini juga memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktik lapangan. Manfaat lain bagi peneliti untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan sebuah penelitian, serta memberikan pengalaman dan ilmu baru bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian.

c. Bagi Institusi

Sebagai bahan referensi yang dapat dimanfaatkan oleh para akademisi yang ingin meneliti terkait dengan bidang atau variabel yang sama dengan penelitian ini.

### **1.5.1 Aspek Teoritis**

- a. Bagi pihak akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian sejenis pada masa yang akan datang dan diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi dan bahan acuan penelitian lebih lanjut.

### **1.5.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini dapat memberikan informasi kepada Kantor Cabang PT Pos Indonesia Bandung terkait pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan yang bekerja di Kantor Cabang PT Pos Indonesia Bandung.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan pembaca dalam memahami isi pada skripsi, maka dibuatlah sistematika penulisan yang mengacu pada pedoman penelitian skripsi. Fakultas Komunikasi dan Bisnis Telkom University sebagai berikut:

### **BAB I. PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan tentang objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan serta sistematika penulisan.

## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini diuraikan tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, penelitian terdahulu, dan kerangka penelitian teoritis.

## **BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan tentang jenis penelitian dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

## **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan tentang hasil dari pengolahan data. Di mana hasil tersebut akan dianalisis oleh peneliti agar ditemukan kesimpulan dari penelitian ini.

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

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang disertai dengan rekomendasi atau saran bagi perusahaan yang diteliti