

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun banyaknya sarana dan prasarana serta sumber daya, tanpa dukungan sumber daya manusia kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Dengan demikian sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dalam segala kebutuhannya. Sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh kinerja karyawan yang berkompeten dibidangnya.

Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai kemampuan yang lebih dibanding yang lainnya sangat di perlukan di era saat ini. Yang mana sumber daya manusia berpengaruh besar terhadap kelangsungan suatu perusahaan atau organisasi yang ada di era global saat ini , dimana sebuah perusahaan atau organisasi menginginkan supaya karyawan bisa bersaing secara kompetitif.

Senada dengan hal itu peneliti tertarik untuk meneliti kinerja karyawan yang ada pada PT Pos Indonesia, yang mana perusahaan ini sendiri bergerak di bidang pelayanan jasa, apakah kinerja karyawan menurun atau tidak

PT Pos Indonesia adalah salah satu perusahaan milik negara (BUMN) pemerintah Indonesia yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 20 Agustus 1746. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia 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). PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang memiliki jumlah karyawan tetap 50 orang. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa sangat tergantung kepada pelayanan terutama pelayanan yang diberikan secara langsung kepada pengguna. Oleh karena itu, dalam memberikan pelayanan penting untuk dikembangkan. Pengembangan layanan tergantung pada kinerja karyawan.

Penilaian kinerja yang digunakan oleh PT. POS Indonesia (Persero) Jombang berbentuk *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaian kerjanya dalam bentuk presentase ketercapaian kinerja yang dilakukan setiap tiga bulan sekali. Menurut keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (PERSERO) Nomor: KD.23/DIRUT/0313 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI (*Key Performance Indicator*) dalam melakukan penilaian kinerja. Sistem ini dipakai perusahaan untuk membantu mengukur dan menentukan keberhasilan kinerja terhadap sasaran setiap personal pegawai. Berikut ini adalah grafik pencapaian

kinerja karyawan pada PT. POS Indonesia (Persero), yang merupakan presentase rata-rata dari komponen- komponen *Key Performance Indicator* :

Tabel 1.1

Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Tahun 2018-2019

Keterangan	2018	2019
TW I	66%	71%
TW II	73%	72%
TW III	60%	65%
TW IV	89%	73%

Sumber : *Bagian SDM PT.POS Indonesia (Persero) Jombang*

Tabel 1.1 menunjukkan hasil pencapaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia. Di tahun 2018 pada triwulan 1 pencapaian kinerja sebesar 66% kemudian naik ditriwulan 2 menjadi 73% kembali turun ditriwulan 3 menjadi 60% dan naik kembali ditriwulan ke 4 menjadi 89%. Ditahun 2019 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 71% lalu mengalami kenaikan pada triwulan 2 menjadi 72%. Penurunan persentase terjadi pada triwulan 3 menjadi 65% lalu kembali meningkat pada triwulan 4 menjadi 73%. Informasi yang diberikan oleh manajer di bagian SDM menyatakan bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan dapat disimpulkan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan PT. Pos. Indonesia dilihat dari hasil kerja yang dicapai belum maksimal sesuai ketentuan PT. Pos. Indonesia Jombang, kualitas hasil kerja yang belum maksimal, waktu mencapai hasil kerja tersebut belum tercapai, kurangnya kemampuan bekerjasama, selain itu bisa dilihat dari pegawai yang kurang menanggapi prosedur yang telah ditetapkan oleh PT. Pos Indonesia

(PERSERO) Kantor Pos Jombang. Sehingga masih ada pegawai yang melanggar prosedur tersebut, hal ini bisa dilihat dari pegawai yang terlambat memasuki jam kerja

Penilaian kinerja karyawan pada PT. POS Indonesia (Persero) KPI (*Key Performance Indicator*) mencakup Kuantitas kerja, Kualitas kerja dari tingkat kehadiran pegawai, Kerjasama dan Kreativitas pegawai dengan bobot skor maksimal 100% seperti tabel berikut :

Tabel 1.2
Bobot Penilaian Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero)

Penilaian	Bobot (%)	Nilai Capaian
1. Kualitas Kerja	20	100
2. Kuantitas Kerja	20	100
3. kehadiran pegawai	10	100
4. Kerjasama	10	100
5. Kreatifitas Pegawai	10	100

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) 2019

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia dengan menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) yang mana data tersebut merupakan tahun 2019. Penilaian pertama adalah kualitas kerja yang mana dengan bobot 20 % dari nilai capaian maksimal yakni 100%, kemudian kuantitas kerja menunjukkan angka 20 % juga dari nilai capaian maksimal 100%. Berikutnya adalah kehadiran pegawai yang memperoleh bobot 10% dari nilai capaian maksimal 100%, kerjasama antar karyawan juga mendapat nilai bobot 10 %, begitu juga dengan kreativitas karyawan yang

berada dengan bobot 10% dari nilai capaian 100%. Bisa di simpulkan bahwa kinerja karyawan dari PT Pos Indonesia mengalami fluktuatif. Dilihat dari kualitas kerja yakni terdapat beberapa karyawan yang belum maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, misalnya dalam pengiriman paket terdapat bugkus paket yang rusak, dilihat dari kuantitas kerja, karyawan belum mampu menyelesaikan kiriman paket yang ditetapkan PT Pos Indonesia Cabang Jombang, masih terdapat kiriman paket yang terlambat diantarkan, karyawan kurang mampu menggunakan sumber daya dengan efisien, masih ada beberapa karyawan yang belum mampu menjalankan tugas secara mandiri dan kurang memiliki tanggung jawab sesuai dengan pekerjaannya.

Berikut di bawah ini tabel 1.3 yang menggambarkan rekapitulasi data komplain pelanggan pada bulan September - Oktober 2020 :

Tabel 1.1
Laporan Rekapitulasi Jumlah Pengaduan Yang Diterima dari pengguna Jasa Kantor Pos Indonesia Cabang Jombang

No	Jenis Masalah	Jumlah Komplain Per Bulan		Total
		September	Oktober	
1	Keterlambatan dan Belum diterima	44	48	92
2	Kehilangan	0	1	1
3	Kiriman Tidak Utuh	2	3	5
4	Salah Serah	1	4	5
5	Pengembalian	2	4	6
6	Salah Tempel Resi	1	1	2
	Total	50	61	111

Sumber : *PT. Pos Indonesia (Persero) 2020*

Dari tabel 1.3 mengenai keluhan pelanggan di atas, dapat diketahui bahwa masih ada beberapa masalah di PT Pos Indonesia cabang Jombang. Pada bulan September sampai dengan bulan Oktober 2020 tercatat ada

beberapa keluhan dari pelanggan yang masuk. Pada bulan September 2020 total keluhan yang masuk sebanyak 50, pada bulan selanjutnya meningkat menjadi 61 keluhan dan pada bulan Oktober.

Menurut Mangkunegara (2015), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh salah satu faktor yaitu faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, *reward*, struktur, dan *job design*. *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai *Reward* adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga. *Reward* dapat berupa materi ataupun non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya. Menurut Simamora (2014) *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Dari berbagai literatur tersebut, *reward* memiliki pemahaman penghargaan/imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis. Wujud dari *reward* dapat berupa gaji pokok/upah dasar, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier/promosi, liburan, pensiun. Apabila *reward* tidak sesuai maka akan sangat mempengaruhi kinerja karyaan kedepannya

Sistem *reward* yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang sendiri murni didasarkan pada kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan. *Reward* sendiri diberikan dalam bentuk bonus, dimana ketika

karyawan mampu bekerja melebihi dari target yang sudah ditargetkan oleh pihak PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang.

Selain faktor *reward*, faktor *punishment* juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan. *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian *Punishment* (hukuman) merupakan kegiatan yang lumrah, sebab *punishment* bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan yang menyimpang karena dalam penerapan *punishment* dimaksudkan dapat menimbulkan efek jera kepada pelanggar. Semakin tinggi tingkat *punishment* seseorang maka semakin menurun pula tingkat kinerja karyawan karena merasa tertekan

Punishment diberikan sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Bentuk-bentuk *punishment* juga diberikan berdasarkan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Hal ini selain diterapkan untuk melakukan pengendalian terhadap karyawan juga dilakukan demi

tercapainya tujuan dari PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang. Oleh karenanya, diperlukan adanya dorongan yang diberikan kepada karyawan itu sendiri yaitu melalui pemberian *reward* dan *punishment*. Bentuk *Punishment* PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang dalam hal ini pegawai diberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahannya sebelum diberhentikan (UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian)

Penelitian Yunas (2011) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat *reward* yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Begitu juga dengan *Punishment* berpengaruh positif / signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang).**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang?
2. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *reward* terhadap kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *punishment* terhadap kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya dalam manajemen sumber daya manusia mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *reward* dan *punishment*.

b) Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan informasi kepada PT. Pos Indonesia (Persero) Jombang tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja Karyawan.