

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberadaan suatu organisasi atau perusahaan pada umumnya memiliki tujuan jangka panjang yang dilandasi oleh motif ekonomi untuk menghasilkan nilai tambahan manfaat ekonomi bagi *stakeholders* yang meliputi pemegang saham, karyawan, mitra kerja dan masyarakat pada umumnya.

Kondisi ekonomi dan perkembangan teknologi saat ini menyebabkan banyak perusahaan melakukan langkah restrukturisasi atau penataan kembali sistem kerja di perusahaannya. Salah satu unsur penting dalam langkah tersebut ialah peran manusia dimana keadaan ini mendorong pihak manajemen perusahaan terus berusaha mengupayakan penyempurnaan berbagai sistem dalam pengelolaan sumber daya manusia yang secara luas mengarah pada tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian terpenting dalam setiap organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa SDM merupakan salah satu asset terpenting dari asset lainnya yang dimiliki oleh organisasi. Sejalan dengan perkembangan dunia ilmu pengetahuan dan teknologi setiap organisasi (perusahaan) dituntut memiliki SDM yang kompeten. Oleh sebab itu kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan maka dengan adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapatkan perhatian dari atasan, disamping itu juga akan menambah gairah kerja para karyawan untuk berprestasi. Dengan adanya penilaian kinerja maka karyawan yang berprestasi dapat dipromosikan,

dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi yang dicapainya, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi akan diberi sanksi atau peringatan.

Untuk mewujudkan visi, misi, strategi, program yang terencana, terfokus dan berkesinambungan. Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang, suatu perusahaan memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat dan logistik yang memadai. Dalam konteks pengelolaan operasional organisasi dalam jangka panjang dan berkesinambungan, SDM sebagai salah satu faktor produksi merupakan unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan peluang bisnis.

Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan organisasi, hal ini akan membuat organisasi lebih kompetitif. Setiap organisasi perlu membangun SDM yang profesional dan berkompetisi tinggi yang akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing perusahaan. Oleh karena itu SDM dalam suatu organisasi harus dikelola dengan baik agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan tuntutan organisasi. Keseimbangan antara karyawan dan organisasi adalah kunci utama bagi organisasi agar dapat maju dan berkembang di antara organisasi lain.

Dalam upaya pemberdayaan karyawan agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan suatu acuan baku yang diberlakukan dalam perusahaan. Acuan tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan.

Idealnya tiap perusahaan memiliki budaya organisasi, yakni suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan atau organisasi, yang dimaksud dengan kesepakatan disini adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya. Budaya organisasi ini akan mencerminkan spesifikasi dan karakter suatu organisasi, budaya perusahaan tersebut menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Robbins dan Judge (2013:512) definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

*“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”*

Definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Dan anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya dalam organisasi tersebut meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat-tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut. Adapun menurut Nawawi (2015:4) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.

Mengenai budaya organisasi dalam sebuah organisasi tidak akan berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa memperkokoh fondasi budayanya, setelah budaya kuat maka akan berpengaruh besar terhadap strategi yang dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat menaikkan koordinasi antar karyawan. Sebagaimana

dikatakan Prawirosentomo dalam Ardini (2009:239) diketahui kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal yang tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Jika budaya suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif bagi organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja organisasi akan buruk, karena budaya perusahaan menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan yang semestinya.

Kegiatan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dengan bersosialisasi dengan lingkungannya. Begitupun karakter tiap individu dalam pembentukannya tidak terlepas dengan lingkungan yang ia jalani sehari-hari. Agar mencapai kepribadian tersebut ada suatu hal yang sangat berpengaruh untuk menentukan sikap dan perilaku sebagai pegangan dalam bertindak yaitu norma. Norma yang dimaksud adalah budaya organisasi dimana individu memiliki nilai, keyakinan, anggapan, harapan, dan sebagainya. Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan seorang karyawan dengan keuntungan yang ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan dan lingkungan

kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan terhadap pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan.

Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka akan tercipta kepuasan kerja dalam diri karyawan. Dengan kepuasan kerja yang cukup tinggi maka akan membuat para karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan juga kinerja perusahaan itu sendiri. Seperti yang dikemukakan Robbins dan Judge (2013:108) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi. Dimana karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Menurut Luthans (2006:243), Penilaian kinerja karyawan yang bagus tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, kinerja juga dapat dinilai dari tingkat kerjasama dengan rekan kerja. Kinerja merupakan hasil kerja, hasil dari keseluruhan proses seseorang dalam mengerjakan tugasnya.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius, karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Sejalan dengan penjurusan yang di tempuh oleh peneliti saat ini yaitu sumber daya manusia, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian pada perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung yang berlokasi di Jalan Asia Afrika No.49 Kota Bandung Jawa Barat sebagai tempat penelitian.

PT. Pos Indonesia 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. 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).

Berdiri pada tahun 1746 saham PT. Pos Indonesia sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah Indonesia, saat ini PT. Pos Indonesia tidak hanya melayani jasa pos dan kurir, tetapi juga jasa keuangan, yang didukung oleh titik jaringan sebanyak ± 4.000 Kantor Pos dan 28.000 Agen Pos yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, PT Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertujuan untuk

melaksanakan kegiatan usaha di bidang pelayanan jasa pos bagi masyarakat baik di dalam maupun di luar wilayah Indonesia.

Berikut adalah hasil pra-survey penelitian kepada 30 orang karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung guna menggambarkan mengenai kondisi kinerja karyawan. Survey dilakukan dengan memberikan pernyataan yang berkaitan dengan dimensi kinerja karyawan :

**Tabel 1.1**

**Hasil Kuesioner Pra-survey mengenai Kinerja  
PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**

No	Pertanyaan	YA	TIDAK	% YA	% TIDAK
a. Kualitas hasil kerja ( <i>Quality of the Work</i> )					
1	Hasil kerja saya lebih baik jika dibandingkan dengan para pekerja lain.	16	14	53%	47%
2	Menurut rekan saya, hasil kerja saya sangat baik.	17	13	57%	43%
3	Atasan Saya memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap saya.	13	17	43%	57%
b. Ketepatan Waktu dan atau Kecepatan penyelesaian kerja ( <i>Promptness</i> )					
1	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan apa yang diharapkan/ diperintahkan atasan.	18	12	60%	40%
2	Saya selalu menyelesaikan tugas saya dengan tepat waktu sesuai jadwal.	10	20	33%	<b>67%</b>
3	Saya pernah terlambat menyelesaikan tugas, selama tiga kali dalam sebulan.	20	10	67%	33%
c. Inisiatif ( <i>Initiative</i> )					
1	Ketika rekan saya berhalangan hadir, terkadang saya mengambil tanggung jawab untuk menggantikannya sementara.	10	20	33%	67%

2	Setelah pekerjaan saya selesai, saya langsung mengerjakan tugas lain meskipun tengat waktu penyelesaian masih sangat lama.	12	18	40%	60%
3	Saya langsung menawarkan bantuan pada rekan, ketika ia terlihat sangat sibuk.	11	19	37%	<b>63%</b>
d. Kemampuan ( <i>Capability</i> )					
1	Latar pendidikan saya sesuai dengan posisi pekerjaan saya saat ini.	16	14	53%	47%
2	Saya memiliki pengalaman kerja yang cukup lama yang berkaitan dengan posisi kerja saat ini.	18	12	60%	40%
3	Saya mengerjakan rutinitas pekerjaan harian dengan baik.	19	11	63%	37%
4	Pekerjaan rutin saya sehari-hari tidak membuat saya merasa terbebani.	15	15	50%	50%
e. Komunikasi ( <i>Communication</i> )					
1	Saya sangat terampil berkomunikasi melalui media tulisan.	14	16	47%	53%
2	Atasan saya menilai cara komunikasi saya sangat baik.	17	13	57%	43%
3	Saya mampu mempresentasikan ide dengan baik di depan banyak orang.	12	18	40%	<b>60%</b>

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survey 2018

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan masih terbilang rendah. Hal tersebut terlihat dari persentase pada dimensi ketepatan waktu dan atau kecepatan penyelesaian kerja yang menunjukkan 67% karyawan tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai jadwal, selain itu hasil pra survey menunjukkan 63% karyawan tidak memiliki inisiatif untuk membantu rekan ketika rekan sedang sibuk, serta 60% karyawan tidak mampu mempresentasikan



ide dengan baik di depan banyak orang, dengan demikian kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung mengalami masalah.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan setahun sekali untuk melihat kualitas karyawan demi membangun perusahaan. Pada umumnya, dalam membangun kinerja karyawan, perusahaan akan memberi bonus pada setiap karyawannya jika mereka mendapat nilai baik dalam melakukan tugasnya, bonus tersebut dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penilaian kinerja dilakukan antara atasan dengan bawahan dan melihat hasil kerja karyawan dalam setahun terakhir, namun, yang paling penting, penilaian kinerja karyawan yang bagus adalah dapat berpikir secara rasional, bukan dengan perasaan.

Dikarenakan perusahaan bergerak di bidang jasa (pengiriman barang) maka perusahaan ini memiliki dampak budaya organisasi yang begitu besar terhadap suksesnya perusahaan serta pentingnya pemeliharaan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan gambaran awal perusahaan yang bersumber dari wawancara dengan Manajer Pelayanan PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung, yaitu menerangkan bahwa PT. Pos Indonesia mengembangkan budaya CINTA POS bermakna kata kerja yaitu demi CINTA kepada PT Pos Indonesia (Persero), maka seluruh insan Pos harus melakukan sesuatu yang bermanfaat, menyumbangkan tenaga dan pikiran demi mewujudkan tujuan Perusahaan. Bahwa melaksanakan pekerjaan, seluruh insan Pos melaksanakannya dasar CINTA, baik kepada pelanggan dan mitra kerja, rekan kerja, atasan, bawahan, serta masyarakat umum.

CINTA POS merupakan akronim yang mempunyai makna bahwa Perusahaan berorientasi kepada pelanggan (*Customer orientation*) dilandasi dengan prinsip-prinsip integritas (*Integrity*), hubungan kerja/relasi (*Networking*), kerjasama (*Team work*), dan tanggung jawab (*Accountable*), dilakukan dengan sikap profesional (*Professional*) dalam usaha mewujudkan keinginan menjadi yang terbaik (*Obsessed*), namun tetap menjaga nilai-nilai spiritual (*Spiritual*).

Budaya organisasi tersebut perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan agar menjadi perilaku kerja sehari-hari sehingga budaya organisasi tersebut menjadi kesadaran kolektif yang dapat bermanfaat bagi semua pihak. Namun demikian memang tidak mudah untuk menciptakan suatu kebiasaan baru, perlu dorongan, upaya-upaya yang secara simultan dan kontinyu agar budaya organisasi tersebut menjadi kebiasaan yang positif.

Berikut adalah data produksi dan jumlah komplain pada tahun 2017 di PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Produksi dan jumlah Komplain**  
**Tahun 2017**

Bulan	Jumlah Produksi			
	paket	% paket	Dokumen / Surat	komplain
Januari	881	5.16%	17654	78
Februari	896	5.25%	14372	86
Maret	890	5.22%	17235	66
April	826	4.84%	18654	96

Mei	976	5.72%	27534	67
Juni	974	5.71%	32876	78
Juli	987	5.79%	34125	79
Agustus	854	5.01%	33543	80
September	1063	6.23%	34132	96
Oktober	1036	6.07%	54274	92
November	1147	6.72%	41572	94
Desember	6528	38.27%	95472	125
Total	17,058	100%	421,443	1,037

Sumber : PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung

Data yang terdapat pada tabel 1.2 merupakan gambaran awal perusahaan, dari data diatas peneliti bisa menyimpulkan fenomena yang ada yaitu pada dasarnya perusahaan ini memiliki visi yaitu menjadi perusahaan pos yang terpercaya, dan misi salah satunya berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang terpercaya, selalu tepat waktu dan memberikan nilai terbaik namun kenyataan fenomena yang terjadi dari data diatas yaitu hampir setiap bulan produksi pengiriman paket dan dokumen/ surat selalu mengalami peningkatan tetapi dengan peningkatan jumlah produksi tersebut jumlah komplain yang masuk juga mengalami peningkatan terus setiap bulannya. Komplain yang di terima PT. Pos Indonesia rata-rata menilai bahwa waktu pengiriman paket yang tidak sesuai dengan estimasi pengiriman, selain waktu pengiriman ada beberapa

komplain yang masuk mengenai kondisi barang yang dikirim mengalami sedikit cacat atau kerusakan dikarenakan pengemasan yang kurang baik. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam pelayanan yang diberikan PT. Pos Indonesia pada tahun 2017 masih belum berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Selain data sekunder yang menyatakan bahwa budaya organisasi dalam pelayanan yang diberikan masih belum optimal, adapun hasil pra-survey penelitian kepada 30 orang karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung mengenai kondisi budaya organisasi menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Hasil Kuesioner Pra-survey mengenai Budaya Organisasi**  
**PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**

No	Pertanyaan	YA	TIDAK	% YA	% TIDAK
<b>a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko</b>					
1	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan.	10	20	33%	<b>67%</b>
2	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	11	19	37%	<b>63%</b>
<b>b. Perhatian terhadap detail</b>					
3	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan cermat.	16	14	53%	47%
4	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan	17	13	57%	43%

	saya.				
5	Pihak manajemen perusahaan selalu menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan.	16	14	53%	47%
6	Pimpinan saya selalu memberikan arahan dan mengkomunikasikan dengan jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan.	15	15	50%	50%
c. Orientasi Hasil					
7	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal.	16	14	53%	47%
8	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal.	14	16	47%	53%
9	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan hasil yang optimal.	14	16	47%	53%
10	Perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja.	17	13	57%	43%
d. Orientasi pada manusia					
11	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.	18	12	60%	40%
12	Saya selalu dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	17	13	57%	43%
e. Orientasi tim					
13	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota	18	12	60%	40%

	satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan.				
14	Di dalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan	16	14	53%	47%
15	Pimpinan dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan jika saya menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan.	13	17	43%	57%
16	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan.	14	16	47%	53%
f. Keagresifan					
17	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.	18	12	60%	40%
18	Saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya.	11	19	37%	<b>63%</b>
g. Stabilitas					
19	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik.	16	14	53%	47%
20	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini.	17	13	57%	43%

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa budaya organisasi masih terbilang kurang baik. Hal tersebut terlihat dari persentase pada dimensi Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Menurut Sutarno (2012:134-135) inovasi dalam organisasi didefinisikan sebagai cara-cara baru dalam pengaturan kerja, dan

dilakukan dalam sebuah organisasi untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif. Inti dari inovasi organisasi adalah kebutuhan untuk memperbaiki atau mengubah suatu produk, proses atau jasa. Sedangkan hasil pra-survey menunjukkan 67% karyawan tidak memiliki ide-ide yang inovatif untuk pekerjaannya dan 63% karyawan tidak berani mengambil resiko dalam bekerja, selain itu 63% karyawan juga tidak memiliki agresifitas dalam mengerjakan tugas, hal ini ditunjukkan bahwa karyawan sudah cukup puas dengan satu tugas yang diberikan saja. Dengan demikian budaya organisasi yang di terapkan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung masih belum optimal dikarenakan belum terciptanya rasa inisitif dan agresif untuk bekerja di dalam setiap individu karyawan.

Selain data sekunder mengenai Jumlah Produksi dan jumlah Komplain yang diberikan oleh perusahaan kepada peneliti ada pula data mengenai tingkat kehadiran pegawai pada periode bulan Agustus 2017- Mei 2018 seperti dalam table 1.4 dibawah ini

**Tabel 1.4**  
**Data Tingkat Kehadiran Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero)**  
**Cabang Asia Afrika Bandung**  
**(Periode Bulan Agustus 2017 - Mei 2018)**

<b>Bulan/tahun</b>	<b>Sakit</b>	<b>Izin</b>	<b>Tanpa Keterangan / Alpha</b>	<b>Total Pegawai Tidak Hadir (orang)</b>	<b>Total Pegawai (orang)</b>
Agustus 2017	3	5	7	15	151

September 2017	4	4	9	17	151
Oktober 2017	2	7	5	14	151
Nopember 2017	5	8	7	20	151
Desember 2017	3	9	10	22	151
Januari 2018	6	11	8	25	151
Februari 2018	5	5	10	20	151
Maret 2018	4	7	12	23	151
April 2018	3	8	15	26	151
Mei 2018	4	10	16	30	151

Sumber: PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung.

Menurut Mangkunegara (2008:117-119) kepuasan kerja berhubungan dengan variable-variabel seperti keluar masuk (*turnover*), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Tabel 1.4 menunjukkan tingkat absensi pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung yang mangkir hampir terus meningkat setiap bulannya, yaitu dapat dilihat pada bulan Agustus 2017 sebanyak 15 orang, kemudian meningkat pada bulan September 2017 sebanyak 17 orang, dan meningkat lagi di bulan November hingga mencapai jumlah terbesar pada bulan Mei 2018 sebanyak 30 orang. Peningkatan tingkat absensi pegawai yang mangkir



dengan berbagai alasan tersebut menunjukkan adanya kecenderungan bahwa karyawan kurang puas dalam menjalani pekerjaannya.

Menurut Veithzal Rivai (2012:549), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Yang menjadi fokus adalah mengetahui seberapa produktifkah seorang karyawan dan apakah memiliki kinerja yang sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, masyarakat dan organisasi memperoleh manfaat.

Keberhasilan atau peningkatan kinerja karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan, semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tersebut, maka makin kuat suatu budaya. Budaya yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggotanya.

Penulis memandang budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai salah satu penunjang dalam proses kerja yang dapat berakibat terhadap peningkatan kinerja karyawan pada suatu organisasi, oleh karena itu, penulis melakukan penelitian kepada karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung, mengenai pentingnya budaya perusahaan dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung.**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang Kemudian dalam penelitian ini penulis melakukan pra-survey penelitian kepada karyawan **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung** sebanyak 30 responden untuk mengetahui variabel-variabel apa saja yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil kuesioner pra-survey dimensi ketepatan waktu dan atau kecepatan penyelesaian kerja menunjukkan 67% karyawan tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai jadwal sehingga menjadikan variabel budaya organisasi bermasalah, bila dilihat dari perspektif sumber daya manusia maka terlihat bahwa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung cenderung tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dimana hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak disiplin dalam bekerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti merumuskan ke dalam bentuk pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

1. Bagaimana Budaya Organisasi di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**
2. Bagaimana Kepuasan Kerja Karyawan di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**

3. Bagaimana Kinerja Karyawan di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**
4. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung** baik secara simultan maupun secara parsial

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang menjadi latar belakang, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Budaya Organisasi di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**
2. Untuk mengetahui Kepuasan Kerja Karyawan di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**
3. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**
5. Untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung** baik secara simultan maupun secara parsial

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari data dan informasi yang berhasil didapat serta dikumpulkan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis dalam relevansinya dengan ilmu ekonomi pada umumnya dan khususnya SDM di **PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Sebagai sarana untuk menanbah ilmu pengetahuan dan merupakan kesempatan bagi penulis untuk mengaplikasikan serta menggunakan konsep-konsep yang diperoleh selama proses belajar, juga diharapkan dari penelitian ini dapat juga dijadikan sebagai literatur bagi rekan-rekan mahasiswa yang kan mengadakan penelitian dalam mata kuliah manajemen SDM, khususnya mengenai penelitian yang penulis teliti.

2. Aspek Praktis

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia dimasa yang akan datang, dengan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian atau pertimbangan, serta merupakan suatu sumbangsih dari penulis bagi para pembaca umumnya, dan khususnya dapat menjadi masukan bagi para pengambilan keputusan di PT. Pos Indonesia.