

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

BUMN merupakan badan usaha milik negara atau Pemerintah Republik Indonesia yang ditugaskan untuk mendapatkan penerimaan negara. Supaya penerimaan negara yang berasal dari BUMN terus meningkat maka BUMN yang dimiliki oleh negara Indonesia haruslah melakukan upaya-upaya pengembangan termasuk pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada. Sebagai bagian dari pemerintah BUMN juga harus memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat. Apalagi dalam menghadapi kompetisi di era globalisasi, kualitas pelayanan badan usaha milik pemerintah akan semakin ditantang untuk semakin optimal dan mampu menjawab tuntutan yang semakin tinggi dari masyarakat, baik dari segi kualitas maupun dari segi pelayanan.

Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik itu di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara serta Badan Usaha Milik Daerah. Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, maka pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan atau pun pelayanan - pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang apapun. Perbaikan kualitas pelayanan pemerintah untuk publik senantiasa selalu menjadi tuntutan.

Dalam era persaingan global saat ini, yang menjadi faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan maka setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang baik dan berkualitas untuk dapat berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Dewi & Kustini, 2022). Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan, karena seberapa canggihnya mesin dalam perusahaan, untuk menghasilkan sebuah produk, tentunya masih membutuhkan faktor manusia atau karyawan untuk menjalankan atau mengontrolnya (Prasetyo, 2022). Sumber daya yang berkualitas dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga secara efektif dan efisien dapat mewujudkan misi dan tujuan perusahaan.

Kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi sebuah perusahaan. Tentunya perusahaan menginginkan kerayawan yang bekerja memiliki prestasi dan kemampuan yang memadai. Oleh karena itu kinerja menjadi suatu hal yang dapat dijadikan bahan evaluasi untuk sebuah perusahaan. Evaluasi Kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan yang ada di dalamnya (Widyaningrum, 2020). Dengan melakukan evaluasi kinerja, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan umpan balik yang diperlukan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerjanya dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Salah satu BUMN yang juga melaksanakan fungsi pelayanan publik di Indonesia yang dihadapkan pada tantangan era globalisasi agar dapat terus bersaing

dengan kompetitor swasta adalah PT Pos Indonesia (Persero). PT Pos Indonesia adalah Badan Usaha yang bergerak di bidang jasa pengiriman paket, surat serta uang. Dengan kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari kepulauan yang terpisah oleh luasnya lautan, maka diperlukan jasa pelayanan yang cepat, tepat dan terpercaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan jasa seperti pengiriman barang, surat serta pengiriman berbagai daerah di Indonesia termasuk daerah yang terpencil. Di sinilah PT Pos Indonesia sangat berperan penting sebagai sebuah perusahaan ekspedisi yang memiliki jejaring infrastruktur sekitar 24 ribu titik layanan dan menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia, PT Pos harus mampu menunjukkan kekreatifitasannya dalam memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan dengan skala nasional yang melayani jasa antaran barang antar kota dan antar propinsi.

PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya merupakan Kantor Pos Pemeriksa atau yang disebut KPRK. Kantor Pos Cabang Utama Surabaya ini mempunyai 51 Kantor Pos Cabang (KPC) dibawahnya. Penulis dan perusahaan telah mengidentifikasi berbagai permasalahan yang ada di perusahaan khususnya terkait Manajemen Sumber Daya Manusia. Kantor Pos Cabang Utama Surabaya dituntut untuk selalu meningkatkan pendapatannya. Oleh karena itu meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan adalah salah satu cara yang harus dilakukan untuk peningkatan pendapatan dalam rangka menjaga eksistensi dalam persaingan global. Peningkatan pendapatan pada akhirnya juga akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan wawancara pra survey dengan HRD PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya penulis mendapatkan beberapa informasi diantaranya yaitu *reward* atau penghargaan diberikan kepada karyawan dalam bentuk kenaikan level jabatan atau jenjang karir. Ketika karyawan berprestasi atau berhasil mencapai suatu target dengan hasil yang sangat memuaskan atau berhasil mengatasi suatu problem dengan sempurna maka akan mendapat *reward* dalam bentuk kenaikan level jabatan atau jenjang karirnya akan naik. Sedangkan budaya organisasi yang diterapkan di PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya ini adalah “AKHLAK” dimana kepanjangan dari akronim tersebut adalah Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif.

Budaya AKHLAK disosialisasikan dan diterapkan pada tanggal 25 Maret 2021 pada sesi AKHLAK *Activation*. Dalam surat edaran Menteri BUMN SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai – nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia BUMN bahwa AKHLAK BUMN ditetapkan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang didukung oleh peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Beberapa contoh implementasi budaya organisasi AKHLAK antara lain adalah dengan adanya pelatihan kerja secara rutin guna meningkatkan kualitas kinerja karyawan, diadakannya acara *gathering* untuk menciptakan suasana kekeluargaan di lingkungan kerja agar lebih nyaman. Fenomena pembaruan budaya organisasi AKHLAK *Activation* dapat dilihat pada laman website [posindonesia.co.id](http://posindonesia.co.id).



Gambar 1. 1 AKHLAK Activation PT Pos Indonesia  
Sumber : Website PT Pos Indonesia (posindonesia.co.id)

Disamping informasi yang didapatkan penulis mengenai pemeberian *reward* dan penerapan budaya organisasi, penulis juga mendapatkan informasi bahwasannya terdapat penurunan pada data capaian target perusahaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya sedang mengalami penurunan.

Tabel 1. 1 Capaian Target PT Pos Indonesia Cabanag Utama Surabaya

| Tahun                                | 2020         | 2021        | 2022        |
|--------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Presentase Capaian Target Produksi   | <b>114 %</b> | <b>95 %</b> | <b>90 %</b> |
| Presentase Capaian Target Pendapatan | <b>117 %</b> | <b>97 %</b> | <b>92 %</b> |

Sumber : HRD PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya

Pemberian dan penerapan *reward* serta budaya organisasi yang kurang optimal dapat menjadi salah satu faktor penurunan motivasi kerja sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan menurun. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau berkualitas dilihat dari kemampuan dalam pencapaian kerja yang maksimal baik dari kuantitas, kualitas, dan waktu (Sihombing & Batoebara, 2019).

Salah satu cara bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan menetapkan *reward* yang adil dan layak atas prestasi kerja yang dihasilkannya. Dengan cara memberikan *reward* berupa penghargaan dan pengakuan akan memberikan rasa keterlibatan karyawan sehingga karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Perusahaan juga perlu membuat budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan didirikannya perusahaan. Budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan pondasi yang berisi norma – norma, nilai – nilai, cara kerja karyawan, dan kebiasaan yang bermuara pada kualitas kinerja karyawan.

Menurut bahasa, kata *reward* diambil dari bahasa Inggris yang berarti penghargaan atau hadiah. *Reward* merupakan hadiah atau penghargaan yang dirancang untuk membuat individu lebih aktif dalam upaya mereka untuk meningkatkan kualitas kinerja yang dicapai (Pramesti et al., 2019). Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rima Ronia et al. (2020) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan hal ini didukung oleh penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Sumarjati & Siswani (2021), Triadi & Ekawaty (2021) , Arifin (2022) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan indikator

presentase tertinggi pada penerimaan gaji yang sesuai dengan kapasitas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kualitas pemberian reward yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain *reward* faktor lain yang harus diperhatikan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu Budaya Organisasi. Budaya organisasi merupakan kumpulan ketetapan, norma, nilai yang menjadi penentu keyakinan dalam sebuah organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi anggotanya serta pengaruhnya dapat diukur seberapa termotivasinya anggota organisasi tersebut untuk merespon lingkungannya (Asnah, 2020). Budaya organisasi berperan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain dimana hal ini menciptakan keunikan budaya pada suatu organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari & Ratnawati, 2019) bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin kuat penerapan budaya organisasi kepada karyawan maka akan meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Romadhona & Wahyuningtyas (2019), Hadju & Adam (2019), Dunggio (2020). Budaya organisasi yang positif dan menyenangkan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif, dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman.

Disamping *reward* dan budaya organisasi, faktor motivasi menjadi penunjang kinerja karyawan. Motivasi memberikan alasan seseorang untuk bekerja secara baik

sesuai dengan prosedur, standar dan target yang telah ditetapkan. Motivasi adalah dorongan seseorang untuk bekerja, misalnya adalah gaji yang besar, pimpinan yang mengayomi, fasilitas kerja memadai, lingkungan kerja yang nyaman serta rekan kerja yang menyenangkan dan lain-lain (Rafi & Ikhbar, 2022). Motivasi yang baik adalah sebagaimana seorang pegawai mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan Varia Juita (2023). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aslami (2019) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga tingginya motivasi karyawan maka semakin baik kinerja yang dihasilkannya.

Dengan adanya fenomena penurunan kinerja karyawan maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apa saja yang menyebabkan hal tersebut terjadi sehingga manajemen diharapkan mampu mengambil keputusan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan data diatas peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“PENGARUH *REWARD* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT POS INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA”**



## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya ?
3. Apakah *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya ?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya
3. Untuk mengetahui pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan menunjukkan pengaruh *reward* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta pengaruh *reward* dan budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja. Adapun manfaat yang diharapkan dapat menjadi luaran oleh penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dan informasi bagi perusahaan untuk menganalisis dan mengimplementasikan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *reward* dan budaya organisasi serta untuk bahan pertimbangan perusahaan dalam rangka mengevaluasi, meningkatkan dan menjaga motivasi kerja dan kinerja karyawan yang tinggi. Hal-hal tersebut tentu untuk mencapai peningkatan pendapatan yang dihasilkan perusahaan.

2. Manfaat bagi Masyarakat

Sebagai rangka dalam upaya meningkatkan pelayanan publik bagi masyarakat khususnya dalam jasa pengiriman barang/dokumen dan jasa keuangan melalui kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dengan ini, diharapkan masyarakat dapat menjadikan BUMN sebagai pilihan utama dalam rangka meningkatkan pendapatan negara yang digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran masyarakat itu sendiri.

3. Manfaat bagi Akademisi

Sebagai tambahan referensi bagi akademisi dan pembaca lain yang berniat untuk menganalisis dan meneliti terkait variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *reward* dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.