

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari seberapa besar kualitas kinerja dari setiap komponen organisasi, terlebih pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi. Kinerja karyawan dapat mengungkapkan tingkat sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi. Kinerja sangat penting agar kita dapat lebih mudah mengetahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepada mereka (Al-Amin dan Utami, 2021). Kinerja berkaitan dengan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu terhadap pekerjaannya dan pandangan ahli juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Ada beberapa faktor yang bisa menurunkan kinerja karyawan, seperti yang dituturkan oleh Kasmir (2016) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Objek penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya, Jawa Timur yang merupakan perusahaan BUMN bergerak

dibidang jasa pengiriman surat maupun barang yang memiliki kantor pusat di Kota Bandung dan memiliki sebelas kantor regional yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia serta memiliki 250 karyawan di dalamnya yang terdiri dari staf administrasi, keuangan, produksi, dan pengiriman. Dalam menjalankan kebijakan yang diambil kantor pusat, kantor regional berperan sebagai penggerak kebijakan yang diambil untuk diterapkan di wilayah masing-masing. Seiring berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia. Perusahaan ini letaknya berada di Surabaya Utara tepatnya Kecamatan Krembangan, Surabaya yang didirikan pada tahun 1926. Berdasarkan informasi yang diambil dari *website surabaya.co.id*, sebelum berfungsi sebagai kantor pos gedung tersebut digunakan sebagai kantor Kabupaten Surabaya pada tahun 1800-an. Saat ini kantor sudah resmi menjadi salah satu BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di Indonesia.

Tujuan perusahaan PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya adalah membangun bangsa yang lebih berdaya saing dan sejahtera, dengan visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi: Menjadi Postal Operator, Penyedia Jasa Kurir, Logistik dan Keuangan Paling Kompetitif.
2. Misi: Bertindak Efektif Untuk Mencapai Performa Terbaik.

Berdasarkan wawancara awal dengan Ibu Ike Verdianingrum selaku HRD PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya, terdapat data fluktuasi pengiriman paket pos yang ada pada tahun 2021-2023. Hal tersebut

didapatkan dari hasil kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir yang menghasilkan fluktuasi kinerja. Data tersebut dapat dilihat melalui tabel pertumbuhan data omset yang tertera di bawah ini.

***Tabel 1.1 Data Omset PT Pos Indonesia
Kebonrojo Surabaya Tahun 2021-2023***

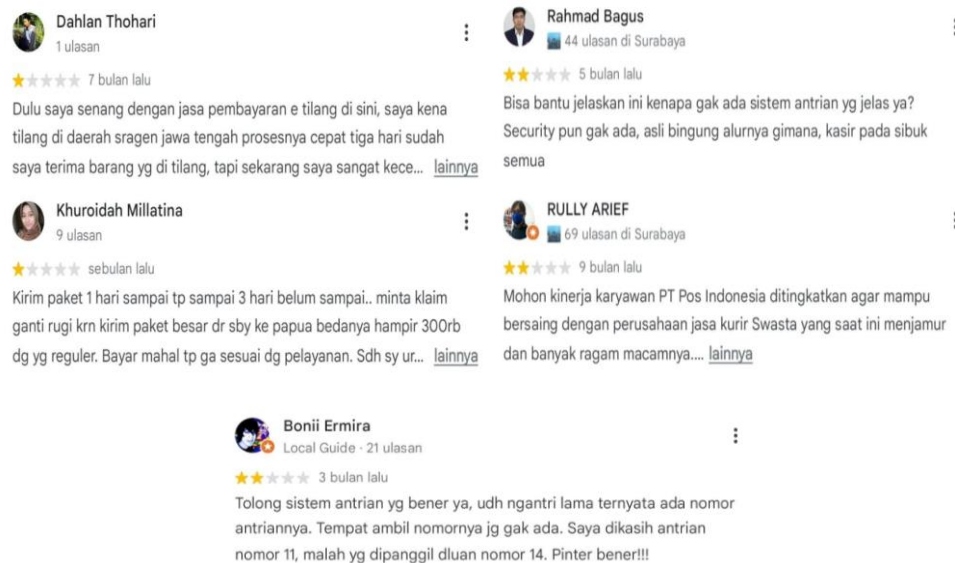
| Data Omset PT. Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya (dalam jutaan rupiah) | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Pendapatan | Tahun 2021 | Tahun 2022 | Tahun 2023 |
| Pendapatan Surat dan Paket Pos | Rp 40,014 | Rp 40,488 | Rp 39,277 |
| Pendapatan Jasa Keuangan dan Ritel | Rp 19,435 | Rp 19,666 | Rp 19,078 |
| Pendapatan Logistik | Rp 2,287 | Rp 2,314 | Rp 2,244 |
| Jumlah Pendapatan | Rp 61,736 | Rp 62,467 | Rp 60,599 |
| Pendapatan Lainnya | Rp 41,157 | Rp 41,645 | Rp 40,400 |
| Jumlah Pendapatan Keuangan | Rp 11,433 | Rp 11,568 | Rp 11,222 |
| Jumlah Total | Rp 114,326 | Rp 115,680 | Rp 112,221 |

Sumber: PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya

Berdasarkan tabel di atas memiliki rincian data pada tahun 2021 sampai dengan 2023 memiliki total omset Rp 342.227.000. Pada tabel yang disajikan oleh peneliti merupakan hasil rekap omset per tahun dari seluruh pendapatan. Berdasarkan tabel tersebut, pendapatan surat dan paket pos pada tahun 2022 mengalami kenaikan yang cenderung stabil begitupun dalam pendapatan jasa keuangan dan logistiknya. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan dan stabilitas yang lebih baik dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2023 mengalami fluktuasi dan penurunan omset daripada tahun sebelumnya dengan presentase pertumbuhan sebesar 0.96% bahkan cenderung turun dari total omset tahun 2021. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah pendapatan surat dan paket pos, pendapatan jasa keuangan dan ritel, serta pendapatan logistik dengan presentase dibawah 0%. Jumlah total pendapatan sebelum pajak pada tiga tahun terakhir mengalami kenaikan dan

penurunan pada setiap elemennya. Presentase fluktuasi dari tahun 2022-2023 masih terjadi dibawah angka 0%, artinya banyak mengalami penurunan omset dari periode tahun sebelumnya sehingga presentase tersebut berada pada angka di bawah 0%.

Fenomena penurunan kinerja lainnya dapat diidentifikasi melalui data ulasan yang diberikan oleh pelanggan PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya pada tahun 2023, ulasan-ulasan tersebut menggambarkan kinerja yang kurang maksimal dalam hal pelayanan yang mereka berikan, ulasan-ulasan tersebut dapat dilihat melalui gambar dibawah ini.



Gambar 1.1 Ulasan Pelanggan Terkait Penurunan Kinerja PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya pada 2023

Sumber: Google Review PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya

Ulasan yang diberikan oleh pelanggan memperlihatkan sebuah pelayanan karyawan dalam hal pengiriman dan sikap efisiensi kepada pelanggan yang kurang sehingga menunjukkan bahwa kinerja yang

dilakukan oleh PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya belum maksimal dan kurang optimal untuk bisa membuat pelanggan puas. Melihat bahwa ruang lingkup kinerja karyawan dapat meliputi kinerja organisasi, proses produksi, dan pelayanan.

Dalam pemecahan berbagai masalah yang dihadapi karyawan dibutuhkan motivasi kerja yang diberikan dalam peningkatan sebuah kinerja di suatu organisasi atau perusahaan. Motivasi kerja mampu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dikuatkan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Ma'ruf dan Chair (2020). Hal tersebut juga di sampaikan dalam kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Suarni, Zamhir, dan Diana Astaty (2023) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan dalam sebuah Perusahaan. Seiring dengan kompleksitas dinamika organisasi modern, pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor motivasi ini menjadi esensial untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal di antara anggota tim kerja. Motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan semangat kerja yang tinggi pula sehingga karyawan pun termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini motivasi kerja merupakan hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia agar dapat bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Terpenuhinya semua kebutuhan atau keinginan serta harapan maka pegawai akan mendapatkan kepuasan, dan pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi maka secara otomatis kinerjanya akan meningkat. Pada PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya motivasi yang diberikan kepada karyawan dalam hal

kebutuhan sosial bahwa atasan memperlakukan dan memberikan dukungan baik kepada karyawannya, gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan juga dapat menjamin hidup keluarga karyawan. Data pendukung yang menunjukkan penurunan atas motivasi karyawan dalam bekerja dapat dilihat melalui data absensi karyawan sebagai berikut.

Tabel 1.2 Absensi Karyawan PT. Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya Tahun 2022-2023

| Bulan | Jumlah Karyawan | Tahun 2022 | | | Tingkat absensi | Tahun 2023 | | | Tingkat absensi |
|---------------|-----------------|------------|------|-------|-----------------|---------------|------|-------|-----------------|
| | | Sakit | Ijin | Alpha | | Sakit | Ijin | Alpha | |
| Januari | 250 | 5 | 3 | 1 | 3,6 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| Februari | 250 | 8 | 1 | 3 | 4,8 | 7 | 3 | 4 | 5,6 |
| Maret | 250 | 4 | 4 | 4 | 4,8 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| April | 250 | 2 | 2 | 6 | 4 | 5 | 2 | 6 | 5,2 |
| Mei | 250 | 6 | 3 | 7 | 6,4 | 6 | 4 | 8 | 7,2 |
| Juni | 250 | 4 | 5 | 9 | 7,2 | 5 | 6 | 10 | 8,4 |
| Juli | 250 | 5 | 2 | 9 | 6,4 | 7 | 2 | 10 | 7,6 |
| Agustus | 250 | 3 | 5 | 9 | 6,8 | 4 | 2 | 9 | 6 |
| September | 250 | 5 | 6 | 7 | 7,2 | 6 | 7 | 11 | 9,6 |
| Oktober | 250 | 3 | 4 | 10 | 6,8 | 4 | 7 | 10 | 8,4 |
| November | 250 | 3 | 4 | 9 | 6,4 | 4 | 7 | 9 | 8 |
| Desember | 250 | 5 | 5 | 8 | 7,2 | 7 | 6 | 9 | 8,8 |
| Jumlah | | | | | 71,6 | Jumlah | | | 82,8 |

Sumber: PT. Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya

Berdasarkan tabel di atas dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan disetiap tahunnya semakin tinggi dan terlihat adanya peningkatan sejumlah 11,2 antara tahun 2022-2023. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizka Azhari (2020) pada PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya juga mengemukakan bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya bentuk motivasi yang belum dipenuhi serta menyampaikan bahwa motivasi sangat penting karena dengan motivasi kerja karyawan diharapkan ada dorongan dari dalam diri karyawan untuk mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Sebuah motivasi kerja juga merupakan

serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Sinambela, 2017).

PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya juga menerapkan adanya budaya organisasi yang dilakukan oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi adalah ciri yang ada dan dipertahankan dalam suatu organisasi atau dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, yang tidak dapat dipisahkan dari ikatan budaya yang muncul. Budaya organisasi mengacu pada norma-norma perilaku. Pada penelitian Meutia, dkk. (2019) menjelaskan indikator budaya organisasi yang dipakai dalam penelitiannya meliputi kesiapan perubahan dan manajemen, inovasi dan pengambilan risiko, intervensi bisnis dan organisasi, pengetahuan dan kompetensi, komunikasi dan pengambilan keputusan, efektivitas kepemimpinan dan manajemen, misi dan strategi. Dalam wawancara awal bersama HRD, peneliti menemukan masih perlu adanya pengembangan yang ditandai dengan kurangnya pemberdayaan terhadap karyawan pada PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya yang mengakibatkan kinerja karyawan kurang maksimal. Hal ini juga didukung oleh *pra survey* yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan dan menghasilkan data sebagai berikut.

Tabel 1.3 Data Pra Survey Karyawan Mengenai Budaya Organisasi

| No. | Pernyataan | Jawaban | | | | Jumlah Responden |
|-----|--|---------|-----|-------|-----|------------------|
| | | Ya | % | Tidak | % | |
| 1 | Saya cepat menyesuaikan diri terhadap budaya organisasi yang ada | 7 | 46% | 8 | 54% | 15 |
| 2 | Saya bertindak proaktif dalam perusahaan | 10 | 66% | 5 | 34% | 15 |
| 3 | Saya selalu terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan kinerja yang baik | 5 | 34% | 10 | 66% | 15 |
| 4 | Saya selalu memberikan kesempatan kepada karyawan lain demi tujuan bersama | 7 | 46% | 8 | 54% | 15 |

Sumber: Hasil Pra Survey Karyawan (2024)

Budaya organisasi yang tercipta masih belum sepenuhnya diterapkan oleh seluruh elemen di perusahaan. Hal tersebut terlihat dari persentase pada dimensi adaptif yang menunjukkan 54% karyawan tidak cepat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan. Selain itu pada pra survey dimensi kolaboratif juga menunjukkan bahwa karyawan masih belum dapat kolaboratif atau terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan kinerja yang baik yang terlihat persentase sejumlah 66%. AKHLAK ACTIVATION dapat dilaksanakan lebih intens untuk meningkatkan dan merubah cara pandang, kebiasaan, serta cara kerja yang kurang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia. AKHLAK ACTIVATION yang sudah mulai dilakukan pada 2021 untuk menjadikan akhlak sebagai jiwa dari setiap sistem dan prosedur yang ada di Pos Indonesia, dan menjadikan nilai-nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Rasa Semangat dalam Bekerja, serta Kolaboratif sebagai karakter dari setiap insan Pos Indonesia. Dalam jurnal yang dibuat oleh Idris, I. dkk. (2022) menyatakan bahwa antara budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan terdapat pengaruh langsung. Muzakki dan Supriyanto (2021) juga menyebutkan jika budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif signifikan. Hal tersebut juga dijelaskan bahwa tanpa adanya sebuah pengertian atau penerimaan terhadap budaya di tempat kerja dapat menimbulkan berbagai dampak untuk setiap individu dalam organisasi.

Salah satu aspek yang relevan dalam konteks kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Menurut Priansa (2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi yang tercermin dalam keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi selalu menjadi penyelidikan khusus dari manajemen sebuah organisasi maupun pada penelitian yang berfokus pada perilaku karyawan di dalamnya. Menurut Suryaman dalam Busro (2018) ketika karyawan tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh, dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi, baik karena kesadaran sendiri maupun diberhentikan oleh perusahaan. Pada PT. Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya sebuah komitmen organisasi menjadi hal penting untuk peningkatan kinerja yang dapat dilihat dari hasil *pra survey* mengenai komitmen organisasi dan peneliti gunakan sebagai data pendukung sebagai berikut.

Tabel 1.4 Data Pra Survey Karyawan Mengenai Komitmen Organisasi

| No. | Pernyataan | Jawaban | | | | Jumlah Responden |
|-----|---|---------|-----|-------|-----|------------------|
| | | Ya | % | Tidak | % | |
| 1 | Komitmen karyawan terhadap perusahaan mempengaruhi karyawan lain | 11 | 73% | 4 | 27% | 15 |
| 2 | Perilaku yang diberikan perusahaan mempengaruhi karyawan untuk bertahan | 10 | 66% | 5 | 34% | 15 |
| 3 | Saya akan melakukan pertimbangan untuk tetap bertahan diperusahaan ini ketika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik | 8 | 54% | 7 | 46% | 15 |

Sumber: Hasil Pra Survey Karyawan (2024)

Berdasarkan tabel pra survey di atas menunjukkan 73% karyawan percaya bahwa komitmen terhadap perusahaan akan mempengaruhi karyawan lainnya. Selain itu sebuah perilaku yang diberikan oleh perusahaan diyakini dapat mempengaruhi karyawan untuk bertahan yang ditunjukkan dengan jumlah persentase 66%. Sikap ini memotivasi seseorang untuk berperilaku positif menjadi disiplin dalam bekerja, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan meningkatkan tingkat pencapaian seseorang. Pada penelitian yang dilakukan oleh Syintia (2021) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Komitmen dapat membantu peningkatan kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Dengan cara ini, pengetahuan dan pemahaman tentang komitmen organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk memprediksi perilaku kerja individu.

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti topik dengan judul **“PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT POS INDONESIA KEBONROJO SURABAYA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti dapat memberitahu rumusan masalah berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya.

3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti dapat memberitahukan manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Bagi pihak perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk melengkapi informasi yang dapat perusahaan gunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya.
2. Bagi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan untuk kemajuan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen.
3. Bagi Peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan membuat karya tulis ilmiah serta dapat menjadi manfaat ketika sudah terjun ke lingkup yang lebih luas seperti lingkup masyarakat dan lingkup bisnis.