

BAB I

LATAR BELAKANG

1.1. Pendahuluan

Persaingan dunia bisnis saat ini sudah sangat ketat. Perusahaan dituntut untuk sekreatif mungkin dan terus meningkatkan kemampuan untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaannya. Setiap karyawan dituntut untuk memiliki kinerja sebaik mungkin. Menurut Swietenia (2009) menjelaskan manfaat kinerja karyawan antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata serta untuk penukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

Seiring berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan insfrastruktur jejaring yang dimilikinya 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 4.067 Kantor pos dan 12.000 agen pos, serta dilengkapi elektronik 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.

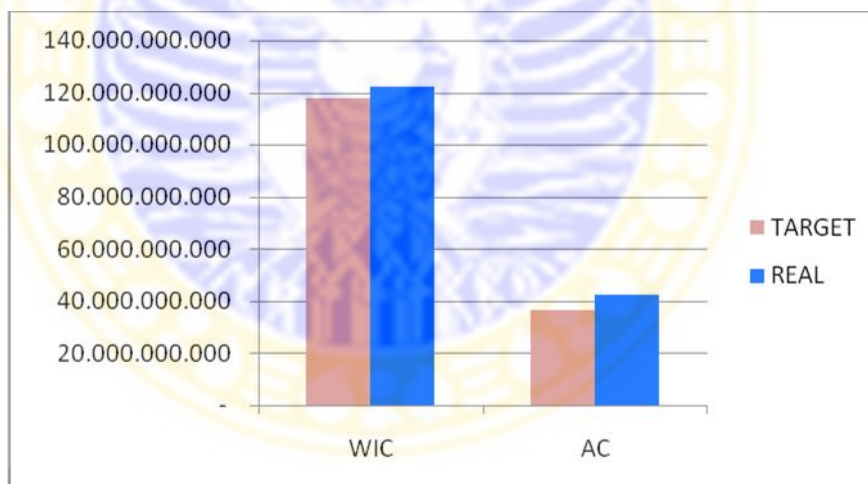
Setelah pemerintah pada tahun 2008 mengeluarkan peraturan bahwa bisnis perposan telah dibuka selebar-lebarnya dalam arti siapa saja dapat mendirikan perusahaan jasa perposan. PT Pos Indonesia (Persero) kini tidak seperti dahulu yang menjalankan bisnis perposan secara monopoli melainkan harus bersiap menghadapi persaingan secara terbuka. Sehingga menuntut kepala kantor yang juga merupakan karyawan perusahaan untuk dapat bekerja lebih keras lagi dan meningkatkan produktivitasnya. Disamping itu perusahaan dituntut pula untuk dapat menciptakan sistem kerja yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja kepala kantor.

PT Pos Indonesia (Persero) saat ini melakukan diversifikasi portofolio bisnis dimana UPT (Unit Pelayanan Teknis) mendapatkan tugas untuk menjalankan bisnis jasa kurir, transaksi *Online Payment*, *Remittance*, dan *Fund Distribution*. Berbeda dengan jenis layanan perusahaan yang ditawarkan sebelum tahun 2000 yaitu hanya jasa perposan dan *Remittance*. Dengan demikian kini kepala kantor selaku pimpinan UPT memiliki tugas dan beban kerja yang lebih besar.

Kondisi saat ini pada PT Pos Indonesia (Persero), pada tahun 2013 perusahaan berhasil memperoleh laba bersih hingga 300 miliar rupiah meningkat dari laba tahun sebelumnya. Untuk meningkatkan laba pada tahun 2014 perusahaan menetapkan target pendapatan untuk masing-masing portofolio layanan. Pada penulisan ini akan menampilkan data pendapatan produk layanan jasa pengiriman surat dan paket yang merupakan kontributor utama dalam meraih pendapatan di seluruh UPT yang juga merupakan salah satu aspek penilaian

kinerja kepala kantor. Pelanggan untuk jenis layanan kiriman surat dan paket dibagi menjadi dua kelompok yaitu *walk in customer* (WIC) dan *account customer* (AC). Pelanggan *walk in customer* adalah pelanggan yang datang bertransaksi melalui loket pelayanan Kantor Pos dan melakukan pembayaran secara tunai. Sedangkan pelanggan *account customer* adalah pelanggan yang memiliki kerja sama kontrak dan transaksi pembayarannya dapat dilakukan dengan sistem kredit. Kepala kantor yang ada di setiap UPT dibebani target pendapatan masing-masing. Target tersebut telah di-*breakdown* sejak awal tahun.

Gambar 1.1
Realisasi Pendapatan *Account Customer* (AC) dan *Walk in Customer* (WIC) Produk Layanan Surat dan Paket
Periode Januari – September 2014 Kantor Regional VII Jawa Timur

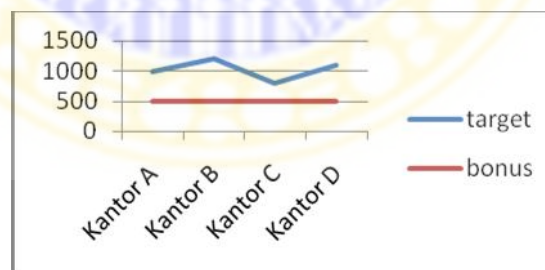


Sumber: data sekunder diolah

Dari Gambar 1.1 tersebut di atas dapat dilihat bahwa pendapatan perusahaan pada bisnis surat dan paket di Regional VII Jawa Timur untuk *account customer* periode Januari – September 2014 telah melampaui target yang ditetapkan. Tepatnya pendapatan *account customer* hingga bulan September 2014 yaitu sebesar Rp42.269.903.664 dari target yaitu Rp36.278.476.928. Untuk

keberhasilan pencapaian yang ditetapkan, perusahaan melalui Kantor Regional VII Jawa Timur memberikan kompensasi bonus tambahan. Penetapan kebijakan besaran kompensasi bonus yang diberikan kepada kepala kantor merupakan kebijakan masing-masing kantor regional. Besaran kompensasi finansial berupa bonus di wilayah Regional VII Jawa Timur yang diberikan kepada kepala kantor adalah sama jumlahnya untuk setiap keberhasilan pencapaian target di masing-masing kantor UPT. Sedangkan target pendapatan yang ditetapkan untuk masing-masing UPT adalah berbeda-beda. Sistem bonus yang diberikan untuk pencapaian kinerja pendapatan masih kuranglah adil, sehingga kurang memotivasi untuk berkinerja lebih dari ekspektasi (Sumaryono kepala kantor Pos jombang, wawancara, 2 September 2014). Gambar 1.2 menunjukkan simulasi sistem bonus penjualan.

Gambar 1.2
Skema Sistem Bonus Pencapaian Target Pendapatan *Account customer*
Kantor Regional VII Jawa Timur



Sumber: data sekunder diolah

Disamping permasalahan kompensasi finansial yang dirasa kurang memotivasi kinerja kepala kantor, kompensasi non finansial berupa kurang maksimalnya dukungan rekan kerja yaitu dengan masih rendahnya semangat kerja para karyawan di beberapa UPT serta sarana kerja yang belum terpenuhi secara

maksimal terkadang menjadi kendala bagi kepala kantor dalam mencapai kinerja yang optimal (Sumaryono Kepala Kantor Pos Jombang, wawancara, 2 September 2014).

Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya. Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah:

- 1.a Apakah kompensasi finansial (X1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja (Y) pada kepala kantor di PT. Pos Indonesia (Persero) Regional VII Jawa Timur dengan motivasi (Z) sebagai variabel intervening?
- 1.b Apakah kompensasi finansial (X1) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja (Y) pada kepala kantor di PT. Pos Indonesia (Persero)

Regional VII Jawa Timur dengan motivasi (Z) sebagai variabel intervening?

2.a Apakah kompensasi non-finansial (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja (Y) pada kepala kantor di PT. Pos Indonesia (Persero) Regional VII Jawa Timur dengan motivasi sebagai variabel intervening?

2.b Apakah kompensasi non-finansial (X2) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja (Y) pada kepala kantor di PT. Pos Indonesia (Persero) Regional VII Jawa Timur dengan motivasi sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1.a Mengetahui pengaruh kompensasi finansial (X1) secara langsung terhadap kinerja (Y) pada kepala kantor di PT. Pos Indonesia (Persero) Regional VII Jawa Timur dengan motivasi (Z) sebagai variabel intervening?

1.b Mengetahui pengaruh kompensasi finansial (X1) secara tidak langsung terhadap kinerja (Y) pada kepala kantor di PT. Pos Indonesia (Persero) Regional VII Jawa Timur dengan motivasi (Z) sebagai variabel intervening?

2.a Mengetahui pengaruh kompensasi non-finansial (X2) secara langsung terhadap kinerja (Y) pada kepala kantor di PT. Pos Indonesia (Persero)

Regional VII Jawa Timur dengan motivasi sebagai variabel intervening?

- 2.b Mengetahui pengaruh kompensasi non-finansial (X2) secara tidak langsung terhadap kinerja (Y) pada kepala kantor di PT. Pos Indonesia (Persero) Regional VII Jawa Timur dengan motivasi sebagai variabel intervening?

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

1. Bagi tempat penelitian, sebagai bahan masukan bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional VII Jawa Timur sebagai pengambil kebijakan dalam pemberian kompensasi yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja kepala kantor
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan akan memperkaya perkembangan teori-teori manajemen sumber daya manusia, serta menjadi sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang belum terungkap dalam penelitian ini.