**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dengan munculnya globalisasi dapat dipahami bahwa dunia bisnis semakin hari semakin ketat, dimana setiap perusahaan dituntut memiliki keunggulan kompetitif dan siap untuk menghadapi ancaman yang datang dari pesaing-pesaing utamanya, dalam rangka untuk mengatasi dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan posisinya di pasar industri.

Keberadaaan suatu perusahaan dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya pada perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting dalam perusahaan karena sumber daya manusia sebagai penggerak segala usaha dan aktivitas yang ada di perusahaan dan juga sebagai penentu jalannya perusahaan. Potensi yang melekat pada sumber daya manusia yaitu seperti akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Potensi SDM berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

Mengingat fakta bahwa telah terjadi pergerakan stabil menuju ekonomi yang didasarkan pada layanan, menjadi penting bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor jasa untuk menjaga pegawai mereka termotivasi dan produktif bahkan dalam manufaktur dan sektor tradisional, kebutuhan untuk tetap kompetitif berarti bahwa perusahaan-perusahaan di sektor ini menggunakan strategi yang membuat penggunaan efektif sumber daya mereka. Pemandangan bisnis berubah sebagai akibat dari pergeseran paradigma dalam cara bisnis dan perusahaan melihat pegawai mereka sebagai lebih dari sekedar sumber daya dan bukannya mengadopsi *“people first” approach.*

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai, namun tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya.

Penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan untuk memahami dan mengetahui kemampuan, kompetensi dan prestasi kerja masing-masing pegawai karena manusia berbeda-beda dalam hal kemampuan dan bakat, selalu ada beberapa perbedaan antara kualitas dan kuantitas pekerjaan yang sama jika dilakukan oleh dua orang yang berbeda. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan seorang pegawai, sebab kinerja pegawai ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam upaya memberdayakan dan pengembangan pegawai, pihak manajerial selalu berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki masalah yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggug jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya.

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai atau bawahan sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi  bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.  Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Untuk mendapatkan kinerja optimal dari pegawai dibutuhkan motivasi kerja dikalangan pegawai karena motivasi merupakan kekuatan dalam diri seseorang yang akan mempengaruhi arah yang dituju, intensitas dan keberlangsungan tindakan sukarela untuk mewujudkan tujuan yang sudah menjadi tujuan bersama. Dan dapat dilihat dengan jelas bahwa organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuan dan sasarannya apabila semua komponen organisasi tersebut berupaya menampilkan kinerja yang optimal. Beberapa ahli psikologi yang melakukan riset dan eksperimen untuk mengkaji terjadinya motivasi dalam pekerjaan dan menentukan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi atau menurunkan motivasi individu di tempat kerja.

Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam proses kinerja karyawan, bila tidak ada dorongan dalam organisasi, maka dapat mempengaruhi kelancaran kegiatan organisasi atau perusahaan tersebut. Motivasi sebagai keadaan dalam pribaadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi juga merupakan subjek yang penting bagi seorang pemimpin atau manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui karyawan maka dalam hal ini pegawai haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, pegawai dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja.

Di sisi lain komposisi rangkaian pemeberian motivasi atau harapan diperlukan agar semagat pegawai dalam bekerja dapat menimbulkan perasaan komitmen terhadap organisasi, karena komintmen organisasi turut mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sehingga loyalitas anggota organisasi pun bergantung bagaimana suatu organisasi dapat mengelola dan mendidik pegawainya sehingga memiliki derajad komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dengan memberikan timbal balik yang selaras antara penerimaan dan pengorbanan pegawai pada institusinya. Organisasi dapat menjadikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan komitmen pegawainya sebagai kunci sukses dalam menghadapi persaingan. Komitmen organisasional menggambarkan keterikatan seseorang di dalam suatu organisasi, sehingga menimbulkan suatu rasa ikut memiliki (*sense of belonging)* terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Didalam menjalankan pekerjaan, para karyawan profesional sering mengasosiasikan dirinya dengan profesi dan juga menaati segala norma, aturan, dan kode etik dengan komitmen yang ada secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja. Komitmen organisasi merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, yang terdiri dari:

1. Keyakinan yang sungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi;

2. Kemampuan untuk berusaha atau berbuat sesuai demi kepentingan organisasi;

3. Keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi.

Untuk mencapai efektifitas dalam melaksanakan tugas, pegawai perlu memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan tanggung jawab dan kesungguhan pegawai dalam melak sanakan tugas. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan bekerja sepenuh hati dan akan berjuang demi kemajuan organisasi, karena mereka sadar telah menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Komitmen organisasional yang dimiliki pegawai dalam bekerja di perusahaan atau organisasi dalam konteks ini tidak lagi dipandang semata-mata mencari nafkah belaka, tetapi lebih mendalam.

Dalam organisasi pemerintahan, kinerja pegawai dalam melakukan tugasnya sering tidak sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Mereka sering melakukan kesalahan yang tidak seharusnya terjadi misalnya sering tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, tidak sungguh-sungguh mematuhi peraturan jam kerja. Hal ini akan berakibat tidak baik bagi organisasi, karena pekerjaan menjadi sering tidak dapat selesai pada waktu yang ditentukan, banyak waktu yang tidak terpakai dengan baik. Mereka beranggapan bekerja dipemerintahan itu tidak perlu bekerja maksimal karena gaji telah ditetapkan jumlahnya, dan tunjangan juga diberikan.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi pos dan giro, yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah. PT Pos Indonesia (Persero) memerlukan sumber daya manusia yang memenuhi syarat, baik kualitas maupun kuantitas. PT. Pos Indonesia (Persero) adalah Badan Umum Milik Negara (BUMN) dilingkungan departemen perhubungan yang dipimpin oleh suatu direksi yang bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Sebagai perusahaan yang besar PT Pos Indonesia (Persero) mengharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai, maka Direktorat Sumber Daya Manusia merupakan direktorat yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dan dalam menentukan keberhasilan suatu usaha. Direktorat Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Direktur SDM yang bertugas untuk membina, mengelola, dan memelihara kesejahteraan SDM serta mengembangkan organisasi.

Direktorat Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mempunyai 305 pegawai yang terdiri dari Sekertaris Perusahaan, Pengembangan Potensi SDM, Pengembangan SDM, General Manajer Hubungan Industrial, dan General Manajer Sarana. Tabel 1.1 berikut menyajikan tentang jumlah Pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

**Tabel 1.1**

**Data Jumlah Pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Unit Kerja** | **Jumlah Karyawan** |
| **Sub Direktorat Pengembangan SDM** | | |
| 1 | Bagian Pelatihan | 43 |
| 2 | Bagian Pengembangan Budaya & Eksekutif | 47 |
| **Sub Direktorat Hubungan Industrial** | | |
| 1 | Bagian Perencanaan, Organisasi, dan Pengembangan Produktivitas | 55 |
| 2 | Bagian Pelayanan SDM | 36 |
| **Sub Direktorat Sarana** | | |
| 1 | Bagian Pengelolaan Aset | 47 |
| 2 | Bagian Pengadaan | 28 |
| **Unit Pengembangan Potensi SDM** | | 49 |
| **Jumlah** | | **305** |

**S**umber : SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung 2013

Tabel 1.1 memberikan informasi tentang jumlah pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT Pos Indonesia (Persero) di Bandung sebanyak 304 pegawai maka pelayanan terhadap pelanggan maupun pelanggan baru akan lebih baik. Tingkat kedisiplinan karyawannya dirasakan semakin berkurang. Kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai kaitan yang sangat erat dengan tingkat kedisiplinan karyawan khususnya pada tingkat absensi karyawan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.2 tentang tingkat ketidakhadiran pegawai bagian Pengembangan SDM di PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2010-2012.

**Tabel 1.2**

**Tingkat Absensi Pegawai Pada Bagian Pengembangan SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung Tahun 2010-2012**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun** | **Absensi** | |
| **Jumlah**  **Karyawan** | **Hadir** |
| 1 | 2010 | 332 | 90% |
| 2 | 2011 | 321 | 90% |
| 3 | 2012 | 305 | 90% |

Sumber: SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung 2013

Tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pos Indonesia yang berarti tingkat kemangkiran pegawai setiap tahunnya mengalami kenaikan dan ini menandakan bahwa kurangnya motivasi kerja pegawai menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) bermasalah. Untuk memerikan semangat dan movasi kerja pada pegawai peran kepemimpinan sangatlah vital bagi setiap organisasi karena dalam melaksanakan tugas, pegawai perlu diberikan dorongan agar para pegawai menyadari bahwa mereka telah menjadi bagian dari organisasi sehingga memiliki komitmen yang kuat untuk bekerja sepenuh hati dan berjuang demi kemajuan organisasi.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001:75) bahwa kinerja dapat digambarkan melalui dimensi kinerja yang terdiri dari: kualitas, kuantitas, keandalan, dan sikap kerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manajer SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung maka dapat diketahui kinerja karyawan operasional secara menyeluruh berdasarkan dimensi kinerja yang dikaji sebagai berikut:

**Tabel 1.3**

**Hasil Penilaian Kinerja Operasional di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Dimensi** | **Hasil Penilaian** |
| 1 | Kualitas | Pelayanan yang diberikan kepada konsumen dinilai belum optimal karena sering ditemukan keluhan dari konsumen terhadap kualitas pelayanan *perusahaan* tidak sesuai harapan pengguna. |
| 2 | Kuantitas | Sesuai dengan visi dan keinginan perusaahaan untuk menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan menyediakan layanan suratpos, paket, dan logistik yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya belum sepenuhnya terrealisasi dikarenakan volume output yang dihasilkan perusahaan belum mencapai *Target.* |
| 3 | Keandalan | Sesuai harapan perusahaan kemampuan kerja dan kualitas diri pegawai seharusnya diperlihatkan dalam pelaksanaan tugas yang berbobot tinggi namun masih terdapat sebagian pegawai belum bisa dianlakan karena kinerjanya yang kurang konsisten dinilai sebagai salah satu hambatan tinggi/rendahnya kinerja perusahaan. |
| 4 | Sikap Kerja | Sikap kejujuran yang diharapkan menjadi budaya organisasi dan pemahaman visi, misi perusahaan dinilai masih kurang sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kerja. |

Berdasarkan paparan dan fenomena yang disebutkan diatas maka penulis mengambil judul penelitian mengenai **“EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHDAP KOMMITMEN OGRANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI PT.POS INDONESIA (PERSERO) KOTA BANDUNG”.**

**1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

**1.2.1 Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang diatas terlihat persoalan yang dihadapi adalah belum memenuhi tuntutan masyarakat yaitu pelayanan yang bermutu tinggi. Berdasarkan hal tersebut maka dapat identifikasi bahwa:

1. Efektifitas kepemimpinan belum efektif secara optimal
2. Motivasi pegawai masih di kategori rendah belum mencapai kodisi optimal
3. Komitmen organisasi belum dibangun secara optimal
4. Kinerja pegawai belum menunjukan peningkatan secara optimal.
5. Lingkungan kerja belum optimal
6. Kompentensi pegawai belum optimal
7. Kerjasama antar pegawai belum optimal
8. Kedisiplinan kerja pegawai belum optimal
9. Komunikasi pimpinan dan bawahan serta antar pegawai belum optimal
10. Serana dan prasarana belum optimal.

**1.2.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang penulis rumuskan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana efektifitas kepemimpinan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Bagaimana motivasi pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Bagaimana komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Bagaimana kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh efektifitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
6. Seberapa besar pengaruh motivasi pegawai terhadap komitmen organisasi
7. Seberapa besar pengaruh motivasi pegawai dan efektifitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
8. Seberapa besar pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

**1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui dan mengkaji efektifitas kepemimpinan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui dan mengkaji motivasi pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui dan mengkaji komitmen organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui dan mengkaji kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Untuk mengetahui dan mengkaji besaran pengaruh efektifitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
6. Untuk mengetahui dan mengkaji besaran pengaruh motivasi pegawai terhadap komitmen organisasi.
7. Untuk mengetahui dan mengkaji besaran pengaruh motivasi pegawai dan efektifitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
8. Untuk mengetahui dan mengkaji besaran pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

**1.4 Manfaat Penelitian**

**1.4.1 Manfaat Teoritis**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan bidang Manajemen dan peningkatan kinerja SDM.

**1.4.2 Manfaat Praktis**

Sedangkan kegunaan penelitian secara praktis adalah :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi

perusahaan untuk menetapkan langkah-langkah selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan khususnya mengenai Manajemen SDM dan peningkatan kinerja kerja karyawan.

1. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini, penulis dapat membandingkan antara teori yang sudah di pelajari dengan praktek yang diterapkan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1. Bagi Program Magister Manajemen

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan tambahan perbendaharaan perpustakaan yang ada di Program Magister Managemen dan dapat dijadikan pertimbangan untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.