

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting bagi perusahaan untuk bisa berkinerja dengan baik. Kualitas sumber daya manusia yang terdapat di dalam sebuah perusahaan dapat dilihat dari beberapa baiknya kinerja secara individu. Jika seorang karyawan dapat berkinerja dengan baik, maka karyawan tersebut dapat dikategorikan sebagai sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus berperan dalam mencari sumber daya manusia yang memiliki kemampuan atau kapasitas seperti dibutuhkan oleh perusahaan dan harus dikelola dan dikoordinasi dengan efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan sebuah organisasi.

Era globalisasi saat ini, tiap perusahaan dituntut harus menghadapi persaingan yang sangat ketat dari perusahaan-perusahaan di dunia. Meningkatnya seluruh intensitas persaingan yang sekarang ini, tiap perusahaan juga dituntut untuk selalu memperhatikan tiap kebutuhan dan keinginan karyawan serta mewujudkan apa yang diinginkan oleh mereka dengan cara yang lebih memuaskan dari pada yang telah dilakukan oleh para pesaing. Di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal (Mangkunegara, 2017) Di era saat ini, banyak perusahaan yang melakukan hal tersebut baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara (BUMN).

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan (berdasarkan UU Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003). BUMN berasal dari kontribusi dalam perekonomian Indonesia yang berperan menghasilkan barang dan jasa guna mewujudkan kesejahteraan rakyat. Salah satu perusahaan BUMN di Indonesia yang melakukan hal tersebut yaitu PT. Pos Indonesia (Persero). PT. Pos Indonesia (Persero) adalah salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa pelayanan. Perkembangan PT. Pos Indonesia mulai diatur sejak tahun 1746, yaitu dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk. Mengamati perkembangan zaman di mana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1978 berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan pada tahun 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Pos Indonesia (Persero). PT. Pos Indonesia memiliki tugas pokok menyelenggarakan jasa pos dan giro untuk umum dalam dan luar negeri yang meliputi jasa pos, jasa giro, jasa keuangan dan jasa keagenan serta usaha-usaha lain yang menunjang jasa pos dan giro sesuai dengan peraturan UU Nomor 38 Tahun 2009. PT. Pos Indonesia (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang pelayanan jasa logistik memiliki cakupan kegiatan yang luas dan kompleks.

Perusahaan senantiasa mengupayakan peningkatan kinerja karyawan dengan merumuskan berbagai rencana di bidang sumber daya manusia untuk memandu perusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya menjadi perusahaan besar. Tentunya untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perencanaan strategis yang matang.

Selain itu, perusahaan akan menerapkan strategi dan merumuskan kebijakan dengan menetapkan rencana kerja, memberikan anggaran, dan menetapkan

prosedur evaluasi kinerja akhir. Hal itu mengarahkan bahwa fondasi dari sebuah organisasi, yaitu kinerja. Kinerja dalam organisasi sangatlah penting. Jika organisasi tidak memerhatikan kinerja masing-masing pegawai maka organisasi tersebut akan sulit untuk mencapai tujuannya. Kinerja atau prestasi kerja (performance) dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. (Dhistia & Utami, 2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/material maupun nonfisik maupun nonmaterial.

Untuk mengukur penilaian terhadap sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan disebut kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan produktivitas yang baik untuk perusahaan, sedangkan kinerja yang kurang baik akan menghasilkan produktivitas yang rendah. Berikut ini data kinerja karyawan PT Pos Indonesia dari berbagai cabang kota Bandung:

**Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Kota Bandung Bandung, 2020-2021**

<b>Cabang PT. Pos Indonesia Bandung</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
Kantor Pos Bandung Cabang cihapit Jl.Banda	2020	123 Karyawan	72 %
	2021	118 Karyawan	65 %
Kantor Pos Bandung Cabang Juanda Jl.Ir. H. Juanda	2020	142 Karyawan	75 %
	2021	116 Karyawan	66 %
Kantor Pos Bandung	2020	140 Karyawan	74 %

Cabang jl.cilaki	2021	128 Karyawan	68 %
Kantor Pos Bandung	2020	133 Karyawan	70 %
Cabang jl.Asia Afrika	2021	115 Karyawan	64 %

Sumber : Bagian SDM Kantor Pos Indonesia Bandung Cabang jl.Asia Afrika

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dari empat cabang PT. POS Indonesia di kota bandung menunjukkan bahwa cabang Asia Afrika memiliki kinerja yang paling rendah dari cabang lainnya. Maka dari itu peneliti tertarik memilih perusahaan PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung sebagai lokasi penelitian untuk mengetahui lebih jauh permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan, Untuk upaya meningkatkan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung telah menerapkan sistem penilaian kinerja untuk menilai kinerja dari setiap karyawannya sesuai dengan standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Berikut ini merupakan tabel mengenai standar penilaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung.

**Tabel 1. 2 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung**

No	Keterangan	Nilai
1	Amat Baik	91 – 100
2	Baik	76 – 90
3	Cukup	61 – 75
4	Sedang	60 – 51
5	Kurang	<50

Sumber : Bagian SDM PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung

Berdasarkan tabel 1.2 PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung.

Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui baik atau tidaknya kinerja karyawan dari hasil evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan tugas dan

tanggung jawab yang dikerjakan. Adapun hasil penilaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung.

Dari informasi yang diberikan oleh bagian SDM diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan dapat disimpulkan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan PT. Pos Indonesia sebesar 100%. Ketercapaian target 100% artinya karyawan mampu memenuhi keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada mereka dalam bentuk program kerja. Hal ini didukung oleh hasil pra-survei yang telah peneliti lakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1. 3 Hasil Kuesioner Pra-Survei Variabel Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung**

No	Dimensi	Jawaban					Jumlah Skor	Rata Rata Skor
		STS	TS	KS	S	SS		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
1.	Kuantitas	3	5	14	8	0	87	2,9
2.	Kualitas	3	14	9	4	0	74	2,4
3.	Tanggung jawab	4	15	7	4	0	71	2,3
4.	Kerjasama	9	6	9	6	0	72	2,4
5.	Inisiatif	3	10	9	8	0	82	2,7
Skor rata rata								<b>2,54</b>

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei 2022

Berdasarkan tabel 1.3 hasil kuesioner pra-survei untuk variabel kinerja karyawan skor rata-rata yang diperoleh yaitu 2,54. Hal tersebut dikategorikan belum optimalnya kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung karena masih terdapat karyawan yang tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya di dan masih terdapat karyawan yang tidak teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan tersebut tidak tepat

waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Adapun data hasil kuesioner pra-survei yang didapat penulis dari karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung. Pengukurannya menggunakan 7 variabel bebas yang memengaruhi kinerja karyawan. Alasan penulis melakukan pra survei yaitu untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung. Data yang didapatkan penulis adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 4 Hasil Kuesioner Pra-Survei Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu Sendiri	5	12	8	3	2	105	3,50
	Gaji	3	9	13	2	0	94	3,13
	Kesempatan Promosi	5	12	10	3	0	109	3,63
	Atasan	7	16	3	4	0	116	3,86
	Rekan Kerja	8	15	6	1	0	108	3,60
<b>Skor rata-rata Kepuasan Kerja</b>								<b>3,54</b>
Self Efficacy	<i>Level</i>	8	5	10	7	0	104	3,47
	<i>Generality</i>	9	8	7	4	2	108	3,60
	<i>Strength</i>	13	12	2	3	0	125	4,17
<b>Jumlah skor rata-rata self efficacy</b>								<b>3,74</b>
Motivasi	Kebutuhan akan Prestasi	2	5	10	11	2	84	2,80
	Kebutuhan akan Afiliasi	3	4	13	9	1	93	3,10
	Kebutuhan akan Kekuasaan	2	6	9	12	1	86	2,86
<b>Jumlah rata-rata Motivasi</b>								<b>2,92</b>
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	6	7	9	8	9	101	3,37
	Komitmen	4	17	5	3	1	110	3,67

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
	Berkelanjutan							
	Komitmen Normative	4	12	12	2	0	108	3,60
<b>Jumlah skor rata-rata komitmen organisasi</b>								<b>3,54</b>
<b>Kepemimpinan</b>	Inovator	9	6	8	5	1	104	3,47
	Komunikator	12	9	6	3	0	120	4,00
	Motivator	13	9	5	3	0	122	4,07
	Controller	13	6	4	5	2	113	3,77
<b>Jumlah skor rata-rata kepemimpinan</b>								<b>3,83</b>
<i>Locus Of Control</i>	<i>Locus Of Control Internal</i>	2	7	9	7	5	84	2,80
	<i>Locus Of Control eksternal</i>	5	9	6	5	2	91	3,00
<b>Jumlah skor rata-rata Locus Of Control</b>								<b>2,90</b>
<b>Kompensasi</b>	Kompensasi Finansial Langsung	4	12	12	12	0	108	<b>3,60</b>
	Kompensasi Finansial Tidak Langsung	2	5	15	7	1	90	<b>3,00</b>
	Kompensasi Non Finansial	3	8	15	2	2	98	<b>3,26</b>
<b>Jumlah skor rata-rata Kompensasi</b>								<b>3.28</b>

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.4 di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai 7 variabel bebas yang memengaruhi kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung yang mendapatkan skor rata-rata terendah yaitu variabel *Locus of control* dan Motivasi dibandingkan dengan variabel lainnya.

PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi, untuk tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan akan

menentukan pencapaian tujuan perusahaan. untuk memberikan kinerja yang baik seorang karyawan harus mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan. selain itu, karyawan harus memiliki keyakinan bahwa dirinya mampu dalam melakukan tugas, mencapai tujuan, menghasilkan sesuatu, dan mengambil tindakan untuk mencapai keterampilan tertentu dalam berbagai aktivitas

Berdasarkan hasil penelitian dalam jurnal (Listawati, Permana, & Khoirunnisa, 2015) menyatakan bahwa variabel *locus of control* salah satunya dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Locus of control* terkait dengan tingkat kepercayaan seseorang tentang peristiwa, nasib, keberuntungan dan takdir yang terjadi pada dirinya, apakah karena faktor internal atau faktor eksternal. Individu yang percaya bahwa peristiwa, kejadian dan takdir disebabkan karena kendali dirinya sendiri disebut dengan internal *locus of control*. Sedangkan individu yang percaya bahwa peristiwa, kejadian dan takdir disebabkan karena kendali dari faktor diluar dirinya disebut dengan eksternal *locus of control*.

**Tabel 1. 5 Hasil Pra Survey locus of control pada PT. Pos (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Locus Of Control	<i>Locus Of Control Internal</i>	2	7	9	7	5	84	2,80
	<i>Locus Of Control Eksternal</i>	5	9	6	5	2	91	3,00
<b>Jumlah skor rata-rata Locus Of Control</b>							<b>2,90</b>	

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2022)

Tabel 1.5 menunjukkan hasil kuisisioner pendahuluan mengenai variabel *Locus of control* memiliki jumlah skor rata-rata sebesar 2,90. Selain dari data



kuesioner pendahuluan penulis juga melakukan wawancara, menurut pemilik perusahaan faktor yang menentukan kurangnya Locus of control di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung ini adalah para para karyawan kurang mampu memperdayakan *Locus Of Control* seperti tidak berusaha dalam bekerja, kurang mampu mengendalikan diri dalam memecahkan masalah, tidak mau mengasah keterampilannya dan kurangnya rasa tanggung jawab dari para karyawan seperti tidak mau menyelesaikan masalah sehingga kinerjanya tidak berorientasi pada pencapaian target. Berikut ini data hasil pra suvei yang diperoleh mengenai variabel Motivasi:

**Tabel 1. 6 Hasil Pra Survey Motivasi pada PT. Pos (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Motivasi	Kebutuhan akan prestasi	2	5	10	11	2	84	2,80
	Kebutuhan akan afiliasi	3	4	13	9	1	93	3,10
	Kebutuhan akan kekuasaan	2	6	9	12	1	86	2,86
<b>Jumlah rata-rata Motivasi</b>							<b>2,92</b>	

*Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2022)*

Berdasarkan tabel 1.6 menunjukkan bahwa jumlah skor rata-rata Motivasi yang diperoleh yaitu 2,92.dari ketiga dimensi variabel Motivasi dimensi kebutuhan akan prestasi memiliki nilai rata-rata paling rendah sebesar 2,80 dibandingkan dengan kedua dimensi lainnya.

Selain dari data pra survei yang menunjukkan bahwa variabel Motivasi terdapat masalah, peneliti melakukan wawancara yang berkaitan dengan variabel Motivasi kepada pemilik perusahaan, menurut Bapak dodu variabel Motivasi

masih rendah dikarenakan karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung masih kurang dalam keyakinan menyelesaikan tugas, terutama dalam hal keyakinan memotivasi dalam menyelesaikan tugas dan keyakinan diri dapat menyelesaikan masalah dalam melakukan tugas yang dibebankan hal tersebut dapat terlihat dari realisasi produksi yang masih jauh dari target yang telah ditentukan.

Berdasarkan penjelasan diatas , maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Locus of Control* dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.”

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang ada dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung yaitu *locus of control*, motivasi dan kinerja karyawan.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung adalah sebagai berikut :

1. *Locus of Control*
  - a. karyawan kurang mengendalikan diri terhadap masalah
  
2. Motivasi

- a. Masih terdapat karyawan yang belum memiliki dorongan untuk melakukan pekerjaan secara inovatif
  - b. Masih terdapat karyawan yang belum memiliki dorongan untuk motivasi dalam hal capaian prestasi
3. Kinerja karyawan
- a. Kualitas Kinerja karyawan secara keseluruhan belum mencapai standar target.
  - b. Masih terdapat karyawan yang belum memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya
  - c. Kurangnya kerjasama antar karyawan sehingga kinerja karyawan menurun

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *locus of control* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
2. Bagaimana motivasi karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh *locus of control* dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Locus of Control* di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
2. motivasi di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
3. Kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
4. Besarnya pengaruh *locus of control* dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung baik secara simultan maupun parsial.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian berisi penjelasan mengenai pengungkapan secara spesifik, kegunaan yang hendak dicapai baik dalam aspek teoritis maupun pada aspek praktis

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah:

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran yang akan memperkaya ilmu pengetahuan tentang penelitian ini.
2. Sebagai bahan masukan atau kajian lebih lanjut dan bahan perbandingan penelitian lain yang mempunyai kepentingan yang berbeda untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan bagi pihak-pihak yang membutuhkan sumber-sumber informasi dari hasil penelitian ini.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat berguna bagi pihak yang sedang membutuhkan untuk memperoleh informasi mengenai *locus of control*, motivasi dan kinerja karyawan. Secara rinci kegunaan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi penulis
  - a. Dapat mengetahui secara langsung mengenai *locus of control* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
  - b. Dapat mengetahui secara langsung mengenai motivasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
  - c. Dapat mengetahui secara langsung mengenai kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Asia Afrika Bandung.
2. Bagi perusahaan
  - a. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berharga guna pengambilan kebijakan strategi dalam upaya mengetahui peran *locus of control* dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
  - b. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya agar tetap bertahan dalam jangka yang panjang dan mampu untuk bersaing dalam kompetitor-kompetitor.
3. Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *locus of control*, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

