

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi pada dasarnya tergantung pada keefektifan organisasi mengkombinasikan sumber daya yang dimiliki guna menerapkan strategi-strateginya. Pada masa sekarang ini setiap organisasi baik pemerintah maupun organisasi swasta, membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan inovatif serta terampil. Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan. Menurut Schuler (dikutip di Sutrisno, 2020:6), mengartikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Hal ini dikarenakan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Meskipun teknologi semakin maju dan terus berkembang serta penyebaran informasi yang semakin mudah dan cepat tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka tujuan organisasi masih sulit untuk dicapai. Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk

meningkatkan produktivitas kerja karyawannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia bagi suatu organisasi merupakan salah satu bagian penting untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana kita ketahui untuk meningkatkan produktivitas kerja tidak hanya tergantung pada mesin-mesin modern, modal yang besar, bahan, baku, tetapi juga tergantung pada orang yang melakukan aktivitas tersebut. Oleh sebab itu selayaknya organisasi memperhatikan faktor tenaga kerja ini, dimana pimpinan organisasi harus dapat memperhatikan kemampuan dan keahlian tenaga kerja sebagai pelaksana kegiatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hal tersebut guna meningkatkan produktivitas kerja, karyawan organisasi perlu mempunyai sistem dan kebijaksanaan dalam pelaksanaan perekrutan, seleksi, penempatan tenaga kerja dan budaya organisasi.

Penerapan sistem atau kebijaksanaan organisasi baik dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan khususnya dalam penempatan kerja yang tepat pada posisi yang tepat dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan penempatan tenaga kerja yang tepat diharapkan dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Rivai (dikutip di Priansa, 2022:97), penempatan ialah mengalokasikan para karyawan pada posisi tertentu hal ini khusus terjadi

pada karyawan baru. Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manager lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan konsultasi menempatkan karyawan dimasa datang. Pendapat tersebut menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sehingga *the right man on the right place* tercapai. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manager lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konsling kepada karyawan. Penempatan kerja terutama untuk karyawan yang baru memasuki dunia kerja akan membentuk karakter, watak dan persepsi karyawan itu terhadap perusahaan.

Penempatan kerja salah satu proses dari pengadaan sumber daya manusia dimana pelaksanaannya dilakukan dengan prosedural dan tidak asal-asalan sehingga hasilnya pun sesuai antara posisi jabatan yang sedang dibutuhkan dengan pengetahuan maupun kemampuan karyawan. Penempatan kerja pada posisi tertentu yang sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Selain faktor penempatan kerja budaya organisasi juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Menurut Munandar (dikutip di Burso, 2020:4), yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cara berfikir,

berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai filosofi, ideology, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma-norma yang menyatukan suatu organisasi serta disebarluaskan oleh para karyawan. Budaya memungkinkan orang untuk melihat keselarasan tujuan sebagai nilai-nilai bersama membuat orang merasa baik tentang organisasi dan potensi kemampuan mereka tulus bagi perusahaan. Pemberdayaan ketegasan sikap belajar dan tim kerja adalah atribut budaya organisasi yang kuat. Perubahan membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi. Budaya organisasi yang ada perlu diperbaiki sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pelayanan jasa dan giro, bisnis komunikasi, bisnis logistik, bisnis keuangan dan filateli serta jasa lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Produk-produk layanan pos terbagi menjadi dua, yaitu bisnis surat paket dan bisnis jasa keuangan. Adapun bisnis jasa paket terdiri dari Pos Express, Pos Kilat Khusus, Paket Pos Jumbo, Paket Pos Biasa, Kargo Ritel, *Express Mail Service* (EMS), Paket Cepat Internasional, Pos Ekspor, Pos Tercatat Internasional, Paket Biasa Internasional, dan Pos Udara Internasional. Produk bisnis jasa keuangan

berupa pospay, weselpos, giro pos, *fund distribution*, *bank channelling*. PT. Pos Indonesia (Persero) Baturaja melayani pembayaran tagihan-tagihan umum yang ada dirumah tangga seperti listrik, air, telepon, pajak, cicilan kendaraan bermotor, dan kartu kredit. PT. Pos Indonesia (Persero) Baturaja berupaya terus untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam layanan jasa komunikasi, melalui pembinaan sumber daya manusianya yang terarah dan berkesinambungan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari produktivitas kerjanya maka dari itu sangat penting untuk memperhatikan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan demi kelancaran perusahaan. Untuk melihat kondisi sebenarnya mengenai produktivitas kerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner, yang terdiri dari beberapa indikator mengenai penempatan kerja kepada 30 karyawan. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner Mengenai Penempatan Kerja di PT. Pos Indonesia
(Persero)
Baturaja

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata
		SS	S	RR	TS	STS	
A. Kebijakan							
1.	Penempatan kerja berdasarkan kebijakan dari pimpinan perusahaan	20,0	80,0				3,20
2.	Karyawan ditempatkan sesuai dengan bagian berdasarkan surat perintah	23,3	76,7				3,23
3.	Pimpinan	33,3	66,7				3,33

	mengendalikan secara penuh dalam penempatan karyawan						
B. Kesesuaian Kompetensi							
4.	kompetensi menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan kerja	20,0	76,7	3,3			3,17
5.	Penempatan kerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan	26,7	23,3	50,0			2,77
6.	Dengan kompetensi yang dimiliki membuat karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya	16,7	83,3				3,17
C. Karakter Karyawan							
7.	Karakter karyawan menjadi pertimbangan dalam penempatan kerja	16,7	80,0	6,7			3,07
8.	Perusahaan mengutamakan karakter karyawan dalam penempatan kerja	23,3	63,7	13,3			3,10
9.	Penempatan karyawan dilihat dari kegigihan dan motivasi yang tinggi dari karyawan	20,0	76,7	3,3			3,17

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Sementara (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat permasalahan mengenai penempatan kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Baturaja. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil rata-rata yang paling terkecil yang terdapat di indikator kesesuaian kompetensi yaitu sebesar 2,77 yang menyebutkan bahwa kesesuaian kompetensi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja belum terlaksana secara maksimal. Seperti karyawan yang menjabat sebagai kasir/admin SAP berkompetensi

dibidang teknik informatika, SPV Operasi Kurir lulusan SMA, SPV penjualan kurlog berkompotensi dibidang teknik sipil, AE/staff pamarasan dibidang teknik informatika, dan pengantar (kurir) berkompotensi dibidang manajemen. Penempatan kerja yang belum sesuai akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Dari kelima latar belakang kompetensi tersebut belum sesuai dengan jabatan yang dimiliki karyawan. Dimana penempatan kerja karyawan seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan bidangnya, contohnya untuk yang menjabat sebagai kasir/admin SAP berkompotensi dibidang ekonomi, agar tidak terjadi hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mengatasi masalah ke tidak sesuaian kompetensi di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja, perusahaan harus mengadakan pelatihan dan seminar untuk semua bidang pekerjaan karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja. Agar meningkatkan *skill* atau kemampuan karyawan tersebut dan meningkatkan produktivitas kerja.

Budaya organisasi juga sangat penting dalam produktivitas kerja karyawan. Tabel 1.2 akan menggambarkan lebih jelas mengenai budaya organisasi di PT. Pos Indonesia (Persero) Baturaja. Berikut hasil dilakukannya pra-survey dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari beberapa indikator mengenai budaya organisasi kepada 30 karyawan. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data pada tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2

**Hasil Kuesioner Mengenai Budaya Organisasi di PT. Pos Indonesia
(Persero)
Baturaja**

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata
		SS	S	RR	TS	STS	
A. Profesionalisme pegawai							
1.	Pencapaian hasil lebih penting dari pada proses	26,7	70,0	3,3			3,23
2.	Menjalankan tugas dengan secara professional dan tidak berpihak	36,7	63,3				3,37
3.	Memberikan perlakuan yang sama dalam memberikan pelayanan kepada konsumen	20,0	80,0				3,20
B. Jarak dari manajemen							
4.	Pendelegasian tugas dan wewenang mempertimbangkan jarak dari manajemen	33,3	63,3	3,3			3,30
5.	Jarak dari manajemen dalam perusahaan harus jelas	26,7	70,0	3,3			3,23
6.	Jarak dari manajemen harus transparan dalam perusahaan	40,0	50,0	10,0			3,30
C. Sikap terbuka							
7.	Saya selalu bersikap terbuka antar rekan kerja	20,0	63,3	16,7			3,03
8.	Keterbukaan harus diterapkan dalam perusahaan	36,7	53,3	10,0			3,27
9.	Sikap terbuka harus selalu diperhatikan oleh perusahaan	23,3	73,3	3,3			3,20
D. Keteraturan pegawai							
10	Keteraturan pegawai harus diperhatikan oleh perusahaan	43,3	53,3	3,3			3,40
11	Setiap departemen (bagian) menentukan aturannya sendiri	13,3	80,0	6,7			3,07

12	Keteraturan pegawai harus disosialisasikan dalam perusahaan	33,3	66,7				3,33
E. Rasa tidak curiga							
13	Karyawan harus memiliki rasa percaya terhadap pimpinan	26,7	73,3				3,27
14	Sesama rekan kerja harus saling percaya antara satu sama lain	26,7	73,3				3,27
15	Karyawan harus percaya terhadap kebijakan pimpinan bertujuan untuk kebaikan bersama.	30,0	70,0				3,30
F. Integrasi pegawai							
16	Pihak perusahaan harus mampu mengintegrasikan karyawan berdasarkan kemampuan dan skill yang dimiliki karyawan	13,3	60,0	26,7			2,87
17	Pengintegrasian menyatukan kebutuhan dan kepentingan karyawan	20,0	80,0				3,20
18	Pengintegrasian karyawan penting untuk meningkatkan produktivitas kerja	40,0	60,0				3,40

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Sementara (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat ditarik kesimpulan terdapat permasalahan mengenai budaya organisasi di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil rata-rata yang paling terkecil di indikator integrasi pegawai yaitu sebesar 2,87 yang menyebutkan bahwa pihak perusahaan harus mampu mengintegrasikan karyawan berdasarkan skill yang dimiliki karyawan, agar produktivitas kerja karyawan dapat tercapai. Seperti perbedaan pendapat antara karyawan dibagian pengantar A dan B, misalkan karyawan bagian

pengantaran A ingin mendistribusikan paket dengan cara mengantarkan barang dimulai dari rute terjauh dan barang yang besar terlebih dahulu sedangkan pengantaran B mengantarkan barang dimulai dari rute terdekat dan barang yang rentan pecah seperti yang berbahan kaca, seharusnya yang dilakukan karyawan yaitu berbagi pendapat dengan sesama rekan kerja dan mencari jalan alternatif yang paling tepat agar paket cepat diantarkan ketangan konsumen dan tidak banyak lagi komplain keterlambatan paket dari pelanggan . Selanjutnya perbedaan pendapat antara karyawan dibidang loket terpadu oranger I, loket terpadu oranger II dan loket terpadu oranger III, misalnya ada pengambilan keputusan dengan cepat tanpa berkoordinasi dengan sesama karyawan satu bidang pekerjaan. Seharusnya pimpinan perusahaan mampu mengintegrasikan atau menyatukan perbedaan pendapat antar karyawan, agar tidak menghambat produktivitas kerja karyawan.

Setelah melihat permasalahan mengenai budaya organisasi, dapat dilihat bahwa produktivitas kerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja masih sangat rendah. Hal ini terjadi karena budaya organisasi belum sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan karyawan. Karyawan harus mampu mencapai hasil yang baik misalkan pada loket terpadu 1 karyawan mampu memasarkan produk dan pelayanan penjemputan barang secara tepat dan cepat maka dari itu konsumen puas dengan pelayanan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja sehingga konsumen tidak berpindah ke perusahaan pelayanan lainnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penempatan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pasda PT. Pos Indonesia (persero) Cabang Baturaja”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini apakah ada pengaruh penempatan kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan?.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat berguna atau bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan mengenai pengaruh penempatan kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan masukan

bagi pimpinan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja dengan penempatan kerja dan budaya organisasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Bagi universitas, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.