

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap pegawai merupakan suatu asset paling utama bagi setiap organisasi. Mereka mampu menciptakan pemikiran–pemikiran yang inovatif dan dapat menjadi kelebihan sendiri bagi setiap organisasi dalam meningkatkan produktivitas kinerjanya. Pegawai yang memiliki tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaannya mampu meningkatkan daya saing dan menjaga citra organisasi yang dinaunginya. Pegawai atau karyawan merupakan suatu asset yang paling bagi setiap organisasi pegawai mempunyai peranan yang strategis di dalam organisasi. Pegawai mampu menjadi perencana, pemikir hingga pengendali setiap kegiatan di dalam organisasi (Veithzal 2015).

Setiap organisasi memiliki kriteria atau karakteristik tersendiri dalam memilih Sumber Daya Manusia yang dibutuhkannya. Hal ini merupakan dasar bagi setiap pimpinan dalam mencari pegawai yang memiliki kualitas dan kreatifitas berdasarkan dengan kriteria yang telah ditentukan perusahaannya. Selain itu, pimpinan juga berupaya untuk menginvestikan dana yang dimiliki organisasi guna untuk meningkatkan SDM yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki kualitas tinggi dan memiliki posisi jabatan yang sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya diharapkan memiliki tanggung jawab dan produktivitas kinerja yang tinggi pula. Hal ini dapat menciptakan keberhasilan akan rencana–rencana program yang telah direncanakan oleh organisasi yang bersangkutan. Dengan tujuan yang tercapai,

mampu membantu pengembangan organisasi yang mereka pimpin (Nugroho, 2021).

Produktivitas kinerja merupakan suatu kompetensi yang dipunyai oleh setiap pegawai dalam memanfaatkan sarana dan prasana yang tersedia di organisasi yang dinaungi dan dapat memberikan hasil (*output*) yang efektif dan efisien (Siagian, 2016). Tolak ukur yang paling umum digunakan oleh organisasi dalam menilai produktivitas kerja dari para pegawai adalah hasil kinerja. Hasil kinerja merupakan sebuah prestasi yang diberikan oleh pegawai atas kinerja yang telah diselesaikannya. Hasil kinerja yang baik memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh setiap organisasi (Bintoro dan Daryanto, 2017).

Menurut Sutrisno (2017), bahwa produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kinerja khususnya pada kondisi beban kerja dan motivasi kerja. Namun, dalam meminimalisir pengaruh yang negatif bagi para pegawai, dapat diminimalisir dengan melakukan manajemen SDM yang baik dan terorganisir. Hal ini mampu menciptakan keberhasilan akan tujuan yang diharapkan oleh setiap organisasi (Nugroho, 2021).

Manajemen SDM merupakan fokus yang sangat penting dalam pengembangan sebuah organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. SDM mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi. SDM merupakan

strategis dari organisasi. Manajemen SDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolannya peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, melakukan evaluasi kinerja, dan lain-lain (Ahmad dkk, 2023).

Kinerja karyawan dengan sistem target tidak jarang membuat karyawan harus dapat berpikir dan bekerja dengan efisien untuk dapat mencapai target perusahaan. Beban kerja yang timbul akibat adanya target tentu akan lebih besar terlebih apabila target tersebut tidak tercapai. Jasa ekspedisi adalah pengiriman barang atau pengangkutan barang. Salah satu jasa dengan sistem target ialah jasa ekspedisi. Dengan adanya jasa ekspedisi barang maka pengiriman barang dari satu kota ke kota lain akan menjadi lebih mudah. jasa ekspedisi Indonesia biasanya memberikan harga sesuai dengan tujuan dan jarak yang ditempuh. Semakin berat barang dan jarak lokasi tujuan semakin jauh maka harga pengiriman barang juga akan semakin mahal. Jenis jasa kirim barang ekspedisi ada ekspedisi khusus dan ekspedisi reguler, ekspedisi khusus dan ekspedisi spesial. Setiap jasa ekspedisi biasanya memberikan layanan pilihan pengiriman standar, pengiriman kilat atau pengiriman lainnya. Salah satu jasa ekspedisi barang dan dokumen adalah PT Pos Indonesia. PT. Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos dan tidak hanya melayani

jasa pos dan kurir, tetapi juga jasa keuangan, ritel dan *property*, yang di dukung oleh titik jaringan sebanyak lebih dari 4.000 kantor pos dan 28.000 Agen Pos yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang berdiri pada tahun 1746 (Profil PT. Pos Indonesia, 2022).

Pos Indonesia terbesar secara merata di seluruh provinsi di Indonesia. Dalam melaksanakan pelayanan pos di Indonesia, Pos Indonesia membagi wilayah negara Indonesia enam daerah atau regional dalam pengoperasiannya. Pembagian regional tersebut mencakup semua provinsi yang ada di Indonesia, yang terbagi menjadi 42 Kantor Cabang Utama, 168 Kantor Cabang dan 3.666 Kantor Cabang pembantu. Setiap divisi meliputi satu atau beberapa provinsi yang menjadi bagian dari divisi tersebut. Provinsi Bali masuk kedalam regional 5 Surabaya yang meliputi sebagai provinsi Jawa Timur, Bali, NTB dan NTT. Berdasarkan data www.satudata.baliprov.go.id jumlah outlet kantor Pos seregional Denpasar mencapai 98 agen yang terbagi menjadi empat subjek dan tersebar dengan Denpasar 67 agen pos, Gianyar 8 agen pos, Singaraja 19 agen pos dan Tabanan 4 agen pos. Singaraja menduduki posisi kedua dengan jumlah agen pos terbanyak.

PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Utama merupakan salah satu Perusahaan Milik Negara yang memberikan pelayanan langsung kepada calon pelanggan dan masyarakat dalam penyedia jasa pos dan kurir, jasa keuangan, ritel dan properti di Kota Singaraja. Untuk menjadi sebuah perusahaan pengiriman terbaik, maka Kantor Pos Indonesia (Persero) Cabang Singaraja harus dapat bersaing dengan perusahaan jasa pengiriman lainnya. Kantor Pos Indonesia Cabang Singaraja merupakan perusahaan yang tidak lepas dari lingkaran persaingan bisnis. Kantor Pos Singaraja menerapkan sistem target untuk dapat melakukan manajemen pada

kinerja karyawannya. Sistem target bertujuan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan menetapkan target yang realistis dan terukur, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif.

Sistem target dapat difokuskan pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan oleh Kantor Pos Cabang Singaraja. Hal ini mencakup waktu pengiriman yang lebih cepat, akurasi pengiriman yang tinggi, dan peningkatan dalam semua aspek pengelolaan logistik. Target yang telah direncanakan menjadi acuan pencapaian dalam periode waktu tertentu. Khususnya divisi pemasaran lah yang telah menggunakan sistem target ini dimana dalam divisi pemasaran ini menggunakan sistem PKS (Persetujuan Kerja Sama) yang berperiode 1 tahun sekali, setiap satu tahun masa berlaku PKS tersebut akan dilakukan perpanjangan.

Namun capaian target tidak selalu sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Kinerja karyawan dapat menurun sehingga dapat mempengaruhi penurunan pencapaian target. Berdasarkan data yang diperoleh berikut merupakan catatan penurunan atau capaian target yang tidak sesuai pada Kantor Pos Cabang Singaraja Divisi Pemasaran. Penurunan kinerja karyawan dapat berkontribusi pada pencapaian target yang tidak sesuai dengan rencana, seperti yang tercermin dalam data berikut. Dalam periode Januari-Februari 2023, Kantor Pos Cabang Singaraja Divisi Pemasaran mengalami ketidaksesuaian antara target yang ditetapkan dan hasil pencapaian yang diperoleh. Berikut data target dan capaian target periode Januari-Februari tahun 2023 Kantor Pos Cabang Singaraja Divisi pemasaran.

Tabel 1.1
Target dan Capaian Target Januari-Oktober 2023

Periode	Target	Capaian Target	Persentase
Januari	Rp 72.025.333	Rp 38.585.000	53,6%
Februari	Rp 72.025.333	Rp 37.687.000	46,4%
Maret	Rp 72.025.333	Rp 9.266.268	12,8%
April	Rp 72.025.333	Rp 36.999.163	51,3%
Mei	Rp 72.025.333	Rp 36.990.000	51%
Juni	Rp 72.025.333	Rp 37.000.000	50%
Juli	Rp 72.025.333	Rp 97.300.000	135,02%
Agustus	Rp 72.025.333	Rp 66.032.000	91,7%
September	Rp 72.025.333	Rp 30.323.235	42,08%
Oktober	Rp 72.025.333	Rp 66.245.900	91,9%

Sumber : Data *Breakdown* Target 2023 Kantor Cabang Singaraja Divisi Pemasaran

Berdasarkan data tersebut pada bulan Januari, perusahaan berhasil mencapai 53,6% dari target pendapatan yang ditetapkan. Hal ini berarti capaian pendapatan pada bulan Januari sebesar Rp 38.585.000, atau sekitar setengah dari target bulan tersebut. Pada bulan Februari, perusahaan mengalami capaian yang lebih rendah dengan hanya mencapai 46,4% dari target pendapatan. Capaian pendapatan pada bulan Februari adalah sebesar Rp 37.687.000, menunjukkan penurunan dari bulan sebelumnya. Pada bulan Maret, perusahaan kembali mengalami penurunan yang cukup drastis dimana target hanya tercapai sebesar 12,8% yakni sebesar Rp 9.266.268.

Pencapaian target menurun pada bulan Mei dimana persentase terlampaui dengan sebesar 51% yakni sebesar Rp 36.990.000. Sama halnya dengan bulan Mei, pada bulan Juni kembali mengalami hingga mencapai 50% yakni sebesar Rp 37.000.000. Pada bulan Juli melonjak naik yakni sebesar 135,02% yaitu sebesar Rp 97.300.000. Namun pada bulan Agustus kembali mengalami penurunan menjadi 91,7% yaitu sebesar Rp 66.032.000. Bulan September kembali mengalami penurunan yang cukup signifikan menjadi 42,08% yaitu sebesar Rp 30.323.235.

Bulan Oktober mengalami kenaikan pencapaian target dari bulan sebelumnya yakni mencapai persentase 91,9% sebesar Rp 66.245.900. Adanya fluktuasi pencapaian target memerlukan perhatian khusus perusahaan terutama saat pencapaian dibawah target yang telah direncanakan. Evaluasi lebih lanjut mungkin diperlukan untuk memahami penyebab capaian yang kurang optimal dan mengidentifikasi langkah-langkah perbaikan yang dapat diambil untuk mencapai atau melebihi target di bulan-bulan berikutnya.

Tekanan capaian target dapat memicu beban kerja yang tinggi sehingga terkadang justru memperburuk motivasi kerja karyawan dan berdampak secara langsung terhadap kinerja yang dihasilkan. Semua elemen dalam perusahaan memiliki peran dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan. Adanya penurunan capaian target bisa diasosiasikan dengan dampak beban kerja terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat menghambat kemampuan karyawan untuk mencapai target. Persentase capaian target menurun dari bulan Januari ke Februari, menunjukkan adanya penurunan motivasi atau semangat dalam mencapai tujuan. Kurangnya motivasi dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja. Karyawan yang kurang termotivasi mungkin kurang efisien dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja karyawan mungkin dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara beban kerja dan tingkat motivasi.

Pihak manajemen dalam perusahaan selalu mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi, namun beban kerja seorang karyawan perlu diperhatikan karena manusia memiliki keterbatasan dari segi psikis maupun mental, jika karyawan diberikan beban kerja yang tepat sesuai dengan kemampuan maka dapat meningkatkan kinerja begitu juga sebaliknya jika diberikan beban kerja diluar

kemampuan maka tentunya akan berdampak (negatif) pada produktivitas (Manopo 2021). Beban kerja merupakan sumber munculnya tekanan karena terdapatnya pekerjaan yang berlebihan. Beban kerja berlebihan bisa memicu ketegangan sehingga berimbas pula terhadap mental maupun fisik, dan bisa memicu penurunan produktivitas (Haryono, 2009). Karyawan dihadapkan pada tuntutan untuk bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi dan menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang ditetapkan. Beban kerja berlebihan bisa mengakibatkan stres dan tekanan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di Kantor Pos Cabang Singaraja ditemukan fenomena bahwa tingginya beban kerja, terutama dalam periode puncak seperti musim liburan atau saat adanya lonjakan pengiriman, berdampak negatif pada tingkat motivasi mereka. Beban kerja yang berat sering kali menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya dapat mengurangi produktivitas dan kualitas layanan. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa adanya dukungan yang memadai atau manajemen beban kerja yang efisien, motivasi karyawan dapat menurun, mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Sebaliknya, ketika beban kerja dikelola dengan baik dan karyawan merasa bahwa mereka memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, motivasi mereka meningkat. Manajer yang memberikan pengakuan terhadap usaha dan pencapaian individu, serta menyediakan fasilitas yang mendukung, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan semangat kerja. Dengan adanya dukungan yang memadai, karyawan menjadi lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja kantor secara keseluruhan.

Fenomena ini menunjukkan pentingnya keseimbangan beban kerja dan dukungan manajerial dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Adanya hubungan antara beban kerja dan produktivitas dinyatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Manoppo (2021) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Empat Saudara Manado. Penelitian dengan hasil serupa juga dilakukan oleh Trisnawaty dan Parwoto (2020) namun hasil penelitian memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya dimana dinyatakan bahwa Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Adanya inkonsistensi hasil penelitian ini menjadi dasar peneliti untuk mengkaji kembali hubungan antara beban kerja terhadap produktivitas karyawan.

Produktivitas kerja akan terwujud jika para karyawan mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya masing-masing. Oleh karena itu pimpinan harus dapat memberikan suatu motivasi dan kedisiplinan pada karyawannya, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan dan para karyawan pun sadar akan kewajibannya untuk melaksanakan tugas dengan sebaik – baiknya (Sunarsi, 2018). Menurut Hasibuan (2013:143) mengatakan bahwa “motivasi adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Maka, motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya (Laksmiari, 2019).

Motivasi berkontribusi pada peningkatan kinerja individu. Kinerja individu yang baik kemudian memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan yang tinggi dapat mengurangi tingkat absensi dan turnover, menciptakan stabilitas dalam tim kerja.

Hubungan positif motivasi terhadap produktivitas karyawan dinyatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Laksmiari (2019) dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan teh bunga Teratai. Namun hasil berbeda diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2022), variabel motivasi tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pada karyawan BUMN. Adanya inkonsistensi hasil penelitian tersebut mendorong peneliti untuk mengkaji kembali terkait pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ini berusaha untuk mengkaji faktor-faktor yang diduga mempengaruhi produktivitas karyawan Kantor Pos Cabang Singaraja yakni beban kerja dan motivasi. Berdasarkan fenomena latarbelakang masalah dan hasil dari penelitian terdahulu di atas memperlihatkan masih adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) sehingga menyebabkan ketidakkonsistenan, maka dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pos Cabang Singaraja.”**

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut.

1. Target bulanan perusahaan yang tidak tercapai hingga 100% namun hanya tercapai sebesar 56,6% pada bulan Januari dan 43,4% pada bulan Februari.
2. Tekanan pencapaian target diduga memberikan beban kerja dan menurunkan motivasi untuk dapat bekerja secara produktif pada karyawan Kantor Pos Cabang Singaraja.
3. Adanya kesenjangan atau inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai beban kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka peneliti membatasi permasalahan sebagai berikut.

1. Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel, yaitu beban kerja dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
2. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pos Cabang Singaraja.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pada uraian latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Cabang Singaraja?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Cabang Singaraja?
3. Apakah pengaruh beban kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Cabang Singaraja?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji:

1. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Cabang Singaraja.
2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Cabang Singaraja.
3. Pengaruh beban kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Cabang Singaraja.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan sumber pengetahuan secara teoritis yang turut berkontribusi. Selain itu penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan keilmuan manajemen.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat membantu institusi yakni sebagai informasi bagaimana diterapkannya kinerja karyawan, beban kerja dan motivasi. Dengan melakukan penelitian ini diharapkan penulis akan mendapatkan gambaran nyata mengenai teori-teori dalam pemasaran dan juga mendapatkan wawasan ilmu yang lebih luas.