

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pos sebagai salah satu kegiatan komunikasi manusia telah dikenal sejak awal sejarah peradaban manusia. Kegiatan pos sebagai salah satu sarana menyampaikan informasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Berbagai alat digunakan agar manusia dapat menyampaikan informasi kepada manusia lain mulai dari alat tradisional seperti asap, bedug, kerang hingga menggunakan alat modern seperti telegraph, telepon, faksimili dan surat elektronik. Perkembangan pos dipengaruhi oleh kemajuan teknologi manusia sehingga pengaturan kegiatan pos erat kaitannya dengan inovasi dan eksplorasi teknologi informatika demi kesejahteraan manusia. Pos merupakan bagian dari sistem pos yaitu sebuah metode yang digunakan untuk mengirimkan informasi atau suatu barang. Untuk tertulis umumnya dikirimkan dengan tertutup atau berupa paket dan untuk benda-benda lain yang pengirimannya mampu menjangkau seluruh wilayah dunia. Pada dasarnya pelayanan pos bukan hanya sekedar sebagai media pergerakan barang secara fisik, tetapi juga memiliki peran sangat strategis dalam transformasi informasi (Hunter 2005 dalam Perjalanan Kebijakan Penyelenggaraan Pos di Indonesia). Pentingnya transportasi dan komunikasi telah lama dikenal dalam mendukung kelancaran hubungan antar manusia dan selalu menjadi latar belakang penyusunan regulasi tentang pelayanan pos di negara manapun.

Pelayanan pos dianggap sebagai alat komunikasi tertua di dunia. Hakikat penyelenggaraan pos memberikan pemahaman bahwa keberadaan pelayanan pos untuk memenuhi kebutuhan manusia dalam bidang komunikasi terutama komunikasi jarak jauh dan membutuhkan media yang tepat. Komunikasi melalui surat sebagai awal dari pelayanan pos, menyangkut kebutuhan hidup orang banyak. Terdapat lima (5) konsep utama yang harus dijadikan sebagai rujukan bagi pengaturan tentang pos Indonesia yaitu adanya unsur: (1) perlindungan bagi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, (2) pos diselenggarakan demi meningkatkan kemajuan negara, kesejahteraan umum dan kecerdasan bangsa, (3) pos diselenggarakan bagi terwujudnya ketertiban dunia yang didasarkan kemerdekaan dan perdamaian abadi, (4) pos diselenggarakan demi kokohnya persatuan Indonesia, (5) pos diselenggarakan demi terwujudnya keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia (Perjalanan Kebijakan Penyelenggaraan Pos di Indonesia, 2013). Dengan hakikat pelayanan pos, bahwa adanya perubahan yang terus menerus menimbulkan aspek konvergensi yang tidak dapat dihindari. Perkembangan kebutuhan pasar dan konsumen yang terus meningkat mendorong pergeseran struktur industri pelayanan pos dari tradisional ke modern, dan dari kontrol penuh pemerintah ke pelibatan pihak swasta, sehingga memerlukan deregulasi yang mendasar. Perubahan sangat mendasar dari perkembangan bisnis perposan ini telah menggeser *traditional postal model ke commercialized model*. Berbagai hal seperti pola institusional, pemasaran, produk, teknologi, peran regulator, preferensi pelanggan dan ruang lingkup aktivitas telah berubah sangat drastis. Kondisi ini juga dipengaruhi oleh

perubahan lingkungan yang membuat kompetisi bisnis pos semakin sangat ketat. Beberapa isu strategis dengan perlunya perubahan penataan penyelenggaraan pos di dunia diantaranya mengacu pada pembagian peran pemerintah dan peran swasta dengan batasan pelayanan pos merupakan sebuah bagian integral dari tugas pelayanan pemerintah kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk ketersediaan layanan dan jasa yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan komunikasi. Secara operasional, penyelenggaraan pos dilakukan oleh badan usaha yang dapat berbentuk : (1) Badan Usaha Milik Negara, (2) Badan Usaha Milik Daerah, (3) Badan Usaha Milik Swasta, (4) Koperasi.

Perubahan zaman dan perkembangan teknologi tentu mempengaruhi jatuh banggunya industri pos tanah air. Jasa pos yang bercirikan pengantaran surat bagi komunikasi antar penduduk tergantikan secara sempurna oleh layanan sms dan email. Hal ini juga terjadi pada bisnis logistik modern yang semakin maju dilengkapi dengan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan hal tersebut memberikan kesadaran bahwa dewasa ini adalah era konektivitas logistik, sementara bisnis surat telah menjadi *sunset industry*. Pilihan yang ada selanjutnya hanyalah apakah PT. Pos Indonesia akan membiarkan dirinya tenggelam dalam era kemajuan teknologi dan ketidakmampuannya memasuki konektivitas logistik ataukah perusahaan memilih untuk berani mentransformasikan dirinya sejalan dengan kemajuan teknologi dan memasuki era konektivitas logistik dengan membangun kompetensi baru. Jika pilihan kedua yang diambil tentu memiliki konsekuensi bahwa manajemen PT. Pos Indonesia harus memiliki landasan utama dalam pengintegrasian perusahaan maupun sumber dayanya. Hal ini merupakan

prasyarat dalam membangun kompetensi baru yang diperlukan dalam menghadapi era konektivitas logistik yang ditandai dengan kemajuan informasi dan teknologi komunikasi.

Pada tahun 2015 kinerja perusahaan tidaklah terlalu baik. Pertumbuhan pendapatan tahun 2015 hanya meningkat 4.7% dibandingkan tahun 2014 (Perjalanan Kebijakan Penyelenggaraan Pos di Indonesia, 2013). Kecilnya pertumbuhan ini mencerminkan kurang efektifnya pengelolaan organisasi dalam mengarahkan sumber daya dan operasional organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan dan permintaan pasar jasa pos, sehingga perusahaan kurang mampu menjadi pilihan terbaik dari sasaran yang dilayaninya. Organisasi tidak lepas dari unsur sumber daya manusia dan merupakan hal yang perlu dipahami oleh para pengelola organisasi. Orang-orang dalam organisasi akan berpartisipasi dan memberikan kontribusi sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan pada suatu organisasi sesuai dengan nilai sasaran kerja karyawan. Nilai capaian sasaran kinerja karyawan menjadi tolak ukur dalam berhasil tidaknya karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Berikut adalah pencapaian nilai sasaran kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bandung pada tahun 2015 :

Gambar 1.1
Nilai Capaian Sasaran Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Bandung
Januari – Desember (2015)



Sumber : PT. Pos Indonesia Bandung

Berdasarkan data diatas dapat digambarkan bahwa terdapat permasalahan kinerja karyawan, tercermin dari masih belum stabil dan masih cenderung mengalami penurunan. Hal tersebut dapat dilihat dari kinerja karyawan PT. Pos Indonesia yang mengalami kenaikan pada bulan Januari hingga bulan Maret, akan tetapi pada bulan Maret hingga bulan April mengalami penurunan, kemudian naik pada bulan Mei, lalu kembali menurun hingga bulan Juli. Selanjutnya meningkat pada bulan Agustus yang merupakan kinerja paling tinggi, namun kembali menurun hingga bulan November yang merupakan kinerja terendah yakni sebesar 58%, dan dari bulan Januari hingga bulan Desember tidak ada yang mencapai target capaian kinerja.

Jajaran Direksi PT. Pos Indonesia telah memiliki kebijakan strategis untuk meningkatkan nilai perusahaan. Hasil assessment yang telah dilakukan konsultan

terkemuka seperti Booz&Co maupun Ernst&Young yang pernah di *hire* di PT. Pos Indonesia telah mengungkapkan keunggulan kapasitas sumber daya perusahaan sebagai jaringan distribusi fisik yang paling terlengkap dan terintegrasi di seluruh Nusantara (www.pos.co.id). Sebagai BUMN di bidang logistik, PT. Pos Indonesia diharapkan tidak saja memiliki keunggulan komparatif dibandingkan perusahaan-perusahaan logistik lainnya, namun juga harus memiliki keunggulan bersaing untuk dapat menjadi pemimpin pasar. Untuk itu, kebijakan yang ditempuh adalah peningkatan aset perusahaan melalui investasi dan alokasi aset yang optimal, membangun kemitraan strategis, pemantapan nilai-nilai dan budaya perusahaan, kepemimpinan dan manajemen organisasi yang lebih efektif dan kreatif, pertumbuhan pendapatan dan laba berkelanjutan serta tata kelola perusahaan yang baik dan benar. Hal tersebut tidak lepas dari sumber daya manusia yang berperan penting dalam kontribusinya untuk mencapai kinerja yang diharapkan guna mendapatkan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan pra-survei kepada 30 responden dengan menggunakan 7 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan tujuan untuk mengetahui variabel-variabel apa saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner Pra-Survei Berdasarkan Faktor-Faktor yang
Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					RATA - RATA
			STS	TS	KS	S	SS	
1	Komitmen Karyawan	Komitmen afektif	0	0	1	7	22	4,7
		Komitmen berkelanjutan	0	0	1	12	17	4,5
		Komitmen normatif	0	0	0	9	21	4,7
SKOR RATA-RATA							4,6	
2	Kompetensi	Watak	0	15	15	0	0	2,5
		Motif	0	15	15	0	0	2,5
		Konsep diri	0	10	17	3	0	2,8
		Pengetahuan	0	11	10	9	0	2,9
		Keterampilan	0	15	15	0	0	2,5
SKOR RATA-RATA							2,6	
3	Lingkungan Kerja	Suasana kerja	0	8	13	9	0	3,0
		Perlakuan yang baik	0	8	6	16	0	3,3
		Hubungan yang harmonis	0	8	10	12	0	3,1
		Perlakuan yang adil	0	4	11	15	0	3,4
		Rasa aman	0	12	14	4	0	2,7
SKOR RATA-RATA							3,1	
4	Motivasi Kerja	Kebutuhan berprestasi	0	0	2	12	16	4,5
		Kebutuhan untuk sosial	0	0	0	20	10	4,3
		Kebutuhan untuk berkuasa	0	0	4	8	18	4,5
SKOR RATA-RATA							4,4	
5	Penerapan Manajemen Waktu	Perencanaan Waktu	0	8	10	12	0	3,1
		Pengorganisasian Waktu	0	13	13	4	0	2,7
		Pengendalian Waktu	0	8	16	6	0	2,9
SKOR RATA-RATA							2,9	
6	Stress Kerja	Gejala Psikologi	0	0	0	19	11	4,4
		Gejala Fisik	0	0	0	18	12	4,4
		Gejala Perilaku	0	0	2	11	17	4,5
SKOR RATA-RATA							4,4	
7	Kompensasi	Gaji	0	11	12	5	2	2,9
		Bonus	0	7	16	7	0	3
		Fasilitas	0	5	15	10	0	3,2
		Tunjangan	0	6	19	4	1	3
		Penghargaan	0	11	15	2	2	2,8
SKOR RATA-RATA							3,0	

Sumber : Data Diolah 2017

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai tujuh (7) variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan yang memperoleh nilai terendah yaitu variabel kompetensi dan penerapan manajemen waktu. Hal ini menunjukkan bahwa menurunnya kinerja karyawan disebabkan oleh variabel kompetensi dan manajemen waktu yang terjadi sehingga menyebabkan kinerja menurun.

Dalam pelaksanaan pencapaian kinerja yang optimal, maka dibutuhkan kompetensi karyawan yang lebih memadai dan dapat menunjang seluruh aktivitas-aktivitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas. Untuk menghasilkan suatu output atau tingkat pencapaian yang lebih baik, hingga keberhasilan kinerja seorang karyawan dapat di ukur dari kompetensi sumber daya manusia itu sendiri dalam menuangkan hasil pemikirannya yang baik. Hal ini akan menjadi kesempurnaan seorang karyawan dalam mengaplikasikan potensinya yang sesuai dengan kompetensinya terhadap pencapaian kinerja. Secara umum, karyawan PT. Pos Indonesia Bandung sudah memiliki kualifikasi yang cukup baik. Namun, dalam aktivitas karyawan pada pekerjaannya terkadang tidaklah sesuai dengan porsinya. Banyaknya tugas yang diberikan secara tiba-tiba dan perlu diselesaikan dengan waktu yang sudah ditentukan mengakibatkan adanya pekerjaan yang menumpuk sehingga para karyawan harus bisa menyelesaikan pekerjaan tersebut walaupun jam kerja sudah berakhir. Tidak jarang pelimpahan tugas diantara para karyawan pun terjadi. Disini bukan waktu yang menjadi masalah, tetapi cara pemanfaatannya. Hal ini

memberikan indikasi bahwa penerapan manajemen waktu yang diterapkan karyawan belum dapat dioptimalkan secara baik.

Dari uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Penerapan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Bandung”**.

1.2 Identifikasi masalah

1. Kurang efektifnya pengelolaan organisasi dalam mengarahkan sumber daya dan operasional organisasi
2. Perusahaan kurang mampu menjadi pilihan terbaik dari sasaran yang dilayaninya
3. Melambatnya transformasi budaya yang dialami para karyawan
4. Belum sesuainya kompetensi karyawan dengan pekerjaan yang dibebankan
5. Tidak semua karyawan merencanakan dan menetapkan prioritas dalam pekerjaan
6. Perubahan prioritas di tengah pekerjaan yang sedang dilakukan
7. Pimpinan hanya memberikan tugas prioritas kepada karyawan kepercayaan saja
8. Kurangnya keterlibatan dan partisipasi dalam setiap aktivitas kerja
9. Kinerja karyawan yang belum optimal
10. Hasil tidak sesuai dengan yang diharapkan

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dirumuskan pokok permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi karyawan PT. Pos Indonesia Bandung
2. Bagaimana penerapan manajemen waktu karyawan PT. Pos Indonesia Bandung
3. Bagaimana kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kompetensi dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bandung

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kompetensi, penerapan manajemen waktu dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bandung
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian sebagai berikut :

1.5.1 Kegunaan Praktis

1. Manfaat Bagi Perusahaan

Secara praktis, hasil penelitian ini mampu memberikan informasi tentang besarnya pengaruh kompetensi dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bandung, sehingga dapat digunakan

sebagai bahan evaluasi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang kedepannya dapat berguna untuk lebih memajukan perusahaan.

2. Manfaat Bagi Seluruh Karyawan PT. Pos Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi tentang besarnya pengaruh kompetensi dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bandung agar dapat menjadi rangsangan bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menjadi umpan balik (*feedback*) bagi perusahaan. Penelitian ini juga memberikan pengetahuan bahwa kinerja sebuah organisasi di sebuah perusahaan dipengaruhi oleh faktor kompetensi dan penerapan manajemen waktu.

1.5.2 Kegunaan Akademis

1. Bagi pengembangan ilmu bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), diharapkan dapat memberikan referensi serta pengetahuan tentang besarnya pengaruh kompetensi dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan agar mampu memberikan masukan bagi pengembangan studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti lain diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti yang akan mengangkat tema dan permasalahan yang sama. Bagi penelitian yang sejenis, hasil penelitian ini mampu digunakan sebagai rujukan sehingga

dapat dihasilkan penelitian-penelitian sejenis dengan variabel-variabel yang lainnya.