

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Lingkungan industri jasa pengiriman barang yang terus berubah serta tingkat persaingan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi telah memberikan tekanan yang besar terhadap organisasi tersebut untuk merubah dirinya. Era globalisasi saat ini menimbulkan kompetisi di berbagai bidang, terutama bidang jasa pengiriman barang. Kondisi seperti ini menuntut kesadaran perusahaan untuk mengembangkan kemampuan para karyawannya agar mampu menghadapi persaingan tersebut.

Perusahaan harus bisa mengikuti berbagai perubahan yang terjadi di era modern saat ini. Perubahan tersebut dapat direalisasikan dalam bentuk aksi-aksi serta kebijakan-kebijakan yang tepat. Organisasi yang tidak mampu mengikuti perkembangan zaman akan mati layaknya hewan purba yang digiling zaman. Untuk dapat meningkatkan eksistensi perusahaan di era globalisasi saat ini, peran aktif SDM sangat dibutuhkan dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki. Karyawan bukan hanya sebagai objek dalam pencapaian tujuan, tetapi juga menjadi subjek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam

mewujudkan tujuan perusahaan serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan.

Seperti Menurut pendapat Mila Badriyah (2019:5) “sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya”. Oleh karena itu Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam rangka pencapaian tujuan disuatu perusahaan, dengan adanya kualitas sumber daya manusia dan kemampuan skill para pekerja dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar. Dalam konteks persaingan global, Global Competitiveness Report yang diterbitkan oleh World Economic Forum (WEF) mencatat Indonesia mengalami penurunan indeks daya saing dari peringkat 45 di tahun 2018 turun ke peringkat 50 di tahun 2019 dari 141 negara. Dibandingkan dengan negara-negara di kawasan ASEAN, peringkat Indonesia masih berada jauh di bawah Singapura (1), Malaysia (27), dan Thailand (40).

Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa daya saing Indonesia masih lemah dibandingkan dengan negara-negara lainnya di dunia, bahkan lebih rendah dibandingkan negara mitra di kawasan Asia Tenggara (ASEAN). Menurut sumber WEF bahwa yang menjadi faktor penyebab penurunan daya saing global di Indonesia diantaranya adalah mengenai efisiensi pasar tenaga kerja yang salah satu indikatornya yaitu upah dan produktivitas . Hal ini dapat diindikasikan bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia telah mengalami penurunan.

SDM merupakan salah satu modal intelektual dalam bersaing di era global, dalam hal ini maka SDM perlu dikelola dengan baik dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen, disinilah pentingnya manajemen SDM bagi setiap organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah dan alat-alat produksi saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengoperasikan dan mengelola unsur-unsur tersebut. Tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas maka unsur-unsur lain dalam manajemen tidak akan berjalan dengan baik. Untuk itu organisasi harus memberdayakan (empowerment) sumber daya manusia yang dimiliki (karyawan) supaya dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Peran BUMN dalam Undang-Undang No.19 tahun 2003, yaitu BUMN memberikan sumbangan bagi perekonomian nasional umumnya dan penerimaan negara khususnya. Serta turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan umumnya. Hal ini membuat PT. Pos merupakan sarana ekspedisi jasa yang sangat penting di masyarakat. Seperti yang diatur pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2009 tentang PT. Pos, yaitu bahwa "Pos merupakan sarana komunikasi dan informasi yang mempunyai peran penting dan strategis dalam mendukung pelaksanaan pembangunan, mendukung persatuan dan kesatuan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mendukung kegiatan ekonomi, serta meningkatkan hubungan antarbangsa". Agar pemasukan negara yang

berasal dari BUMN terus meningkat dan tetap stabil maka BUMN yang dimiliki oleh negara Indonesia haruslah melakukan upaya-upaya pengembangan atau mencari inovasi-inovasi baru.

Pada masa perkembangannya PT. Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone) yang fungsinya lebih diarahkan untuk pelayanan publik, perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel), Perusahaan Negara dan Giro (PN Pos dan Giro), Perum Pos dan Giro sampai pada akhirnya menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Pos Indonesia (Persero).

Perubahan status yang terjadi di PT. Pos dikarenakan perkembangan zaman yang semakin maju yang menuntut perusahaan untuk selalu bisa berkembang agar bisa tetap exist dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Selain perubahan status yang terjadi, dalam hal pelayanan produk yang diberikan pun terus berubah. Awal mulanya Pos Indonesia hanya memberikan pelayanan umum bidang pos saja namun seiring dengan berkembangnya teknologi yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia usaha mereka pun sekarang merambah ke dunia internasional seperti western union, kemudian mengembangkan jasa keuangan dengan menyediakan layanan perbankan sebagai jasa tabungan (saving) dan kredit.

Menurut I Ketut Mardjana Direktur Utama PT. Pos Indonesia periode (2009-2013), persepsi masyarakat sekarang terhadap PT. Pos Indonesia masih banyak yang menganggap bahwa perusahaan ini akan mengalami penurunan dalam siklus hidupnya.

Banyak yang mengatakan bahwa perusahaan BUMN ini telah memasuki tahap akhir atau berada di sunset industry. Sehingga banyak pihak yang meragukan kecepatan Pos Indonesia yang dahulu menjadi pilihan utama masyarakat. Saat ini pangsa pasar (market share) PT. Pos Indonesia masih 13,5%, tertinggal dari pesaing utamanya yaitu Tiki dan JNE yang menguasai sekitar 20% pangsa pasar nasional.

Akhir-akhir ini jasa layanan pengiriman barang di Indonesia semakin meningkat maka memungkinkan PT. Pos Indonesia bersaing dengan perusahaan lain. Untuk mencapainya dibutuhkan kualitas pelayanan yang baik dan stabil serta kerja sama yang solid antara karyawan manajerial maupun non manajerial, sehingga peran dari sumber daya manusia sangat penting sekali. Karena tanpa sumber daya yang berkualitas dikhawatirkan bisa mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan yang dapat merugikan perusahaan. Berikut ini table yang memperlihatkan hasil skor Top Brand Award jasa kurir Indonesia pada tahun 2021 :

Tabel 1. 1

Top Brand Index Perusahaan Jasa Logistik Tahun 2021

No	Nama Perusahaan	Top Brand Index
1	PT. Global Jet Express (J&T)	33,4%
2	PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE)	28,0%
3	PT. Citra Van Titipan Kilat (Tiki)	11,2%
4	PT. Pos Indonesia (Pos Indonesia)	8,5%

Sumber : <https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/> (diakses tanggal 17 Agustus 2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Pos Indonesia masih kurang dapat bersaing dengan para kompetitor yang lebih unggul. Dapat dilihat dari *top brand index* yang tertinggi sebesar 33,4% diperoleh J&T, sedangkan Pos Indonesia memperoleh hasil yang rendah sebesar 11,2%. Terdapat tiga kriteria yang digunakan dalam mengukur performa merek sebagai acuan untuk Top Brand. Ketiga parameter itu adalah yang pertama yaitu *Mind Share* yang menunjukkan kekuatan merek dalam memposisikan diri dalam benak pelanggan di kategori produk tertentu, *kedua ada Market Share* menunjukkan kekuatan merek dalam pasar dan berkaitan erat dengan perilaku pembelian pelanggan. *Dan yang terakhir adalah Commitment Share* menunjukkan kekuatan merek dalam mendorong pelanggan untuk membeli kembali di masa mendatang.

Hasil dari penilaian ketiga kriteria ini kemudian diolah menjadi Top Brand Index (TBI) dengan cara menghitung rata-rata masing-masing parameter. Ditengah upaya tersebut, perusahaan harus memanfaatkan sumber daya yang ada di depan mata yaitu karyawan sebagai *brand advocate*. Hal ini karena karyawan melibatkan diri dengan banyak jaringan dan juga mendengarkan setiap hari. Untuk itu Pos Indonesia harus mempunyai pengelolaan sumber manusia yang baik dan berkualitas agar tercipta sumber daya manusia yang profesional. yang berkualitas, berkompetensi dan unggul dalam menjalankan tugas, dengan cara memberikan pelatihan sehingga terciptanya sumber daya manusia yang professional.

Rendahnya *top brand index* pada PT. Pos Indonesia nampaknya tidak terlepas dari kinerja yang kurang optimal, dikarenakan kendala bisnis logistik yang belum bisa menjadi tumpuan PT Pos Indonesia dengan persaingan yang terjadi dengan jasa pelayanan pengiriman lainnya naik seiring perkembangan *e-commerce*. Dulu JNE dibantu PT Pos, tapi sekarang JNE perkembangan bisnisnya jauh lebih baik dari PT Pos, sementara PT Pos belum sigap dalam menghadapi segala kemajuan dan tuntutan zaman. PT Pos terlambat dalam melakukan inovasi dalam mengimbangi pesatnya teknologi dan gaya hidup masyarakat (konsumen). Imbasnya, PT Pos terganggu dalam persaingan pengiriman barang dan logistik yang kian massif meskipun jangkauan pengirimannya paling luas (Prमितasari, 2018). Berikut jumlah *Customer* yang dilayani PT. Pos Indonesia di Jawa Barat 2020 :

Tabel 1.2

Jumlah *Customer* Yang Dilayani PT. Pos Indonesia di Jawa Barat, 2020

No	Kota	Jumlah
1.	Bandung	163.534
2.	Cimahi	7.244
3.	Purwakarta	21.112
4.	Subang	3.213
5.	Karawang	39.508
6.	Sukabumi	9.453
7.	Cianjur	5.740
8.	Garut	5.643
9.	Cirebon	15.354

No	Kota	Jumlah
10.	Indramayu	4.763
11.	Sumedang	8.357
12.	Majalengka	3.485
13.	Kuningan	2.331
14.	Tasikmalaya	13.629
15.	Ciamis	3.740
16.	Banjar	3.809

Sumber : Kantor Pos Pusat Asia Afrika, Diolah 2021

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa *customer* terbanyak berada di Kota Bandung dengan memperoleh jumlah 163.534. Banyaknya *customer* yang dilayani di kota Bandung maka diperlukan kualifikasi sumber daya manusia yang ber-kualitas baik. Jika sumber daya manusia tidak mempunyai kualifikasi yang baik maka karyawan tidak akan menunjang pekerjaannya atau pelayanannya secara maksimal dikarenakan banyaknya *customer*. Berikut ini data kinerja karyawan PT. Pos Indonesia dari berbagai cabang Kota Bandung :

Tabel 1.3

Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia di Kota Bandung

Tahun 2019-2020

No	Cabang PT. Pos Indonesia di Kota Bandung	Tahun	Jumlah Karyawan	Kinerja Karyawan
1	Cabang Antapani	2019	133 Karyawan	74%
		2020	115 Karyawan	64%
2	Cabang Asia Afrika	2019	140 Karyawan	70%
		2020	128 Karyawan	60%

No	Cabang PT. Pos Indonesia di Kota Bandung	Tahun	Jumlah Karyawan	Kinerja Karyawan
3	Cabang Cikutra	2019	142 Karyawan	72%
		2020	116 Karyawan	66%
4	Cabang Supratman	2019	118 Karyawan	74%
		2020	106 Karyawan	66%

Sumber : Kantor Pos Pusat Kota Bandung, Diolah 2021

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dari empat cabang kantor pos di Kota Bandung menunjukkan Cabang Asia Afrika memiliki kinerja yang paling rendah dari cabang lainnya. Maka dari itu peneliti tertarik memilih perusahaan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Kota Bandung sebagai lokasi penelitian untuk mengetahui lebih jauh mengenai permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan.

Kompetensi memiliki aspek kemampuan seseorang dalam menjalankan kinerjanya yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) dapat memberikan karakteristik tertentu pada prestasi kerja individu yang akhirnya akan nampak pula pada peningkatan hasil kerja. Kompetensi yang memadai akan memacu semangat serta, kreativitas dalam bekerja sehingga dapat menunjukkan kinerja yang baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai (Wahyuni, 2020). Berikut data

penilaian hasil kompetensi karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung :

Tabel 1.4

Laporan Hasil Penilaian Kompetensi Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Kota Bandung Tahun 2019-2020

Nilai Kompetensi	Keterangan	Tahun 2019	Tahun 2020
K1	Sangat Memadai	0%	0%
K2	Memadai	64.3%	58.6%
K3	Cukup	32.9%	35.7%
K4	Kurang	2.8%	5.7%
K5	Kurang Sekali	0%	0%

Sumber : Bagian Dukungan Umum, PT Pos Indonseia Kantor Cabang Asia Afrika 2021

Berdasarkan dari laporan hasil data penilaian yang telah dilakukan terhadap kompetensi karyawan di Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa dimana pada tahun 2019 – 2020 belum ada karyawan yang meraih posisi kompetensi K1 yaitu kompetensi yang sangat baik secara keseluruhan, dan kemudian karyawan dengan kompetensi K2 dari tahun 2019 – 2020 mengalami penurunan karena terdapat karyawan yang meraih nilai kompetensi K3 dengan persentase lebih besar dan bahkan terdapat karyawan dengan kompetensi K4, yang mengartikan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan masih perlu dikembangkan lagi agar dapat memiliki dan mencapai sumber daya manusia yang berkompeten dan menghasilkan kinerja sesuai harapan perusahaan.

Pengelolaan sumber manusia yang baik dan berkualitas agar tercipta sumber daya manusia yang profesional. yang berkualitas, berkompetensi dan unggul dalam menjalankan tugas, dengan cara memberikan pelatihan sehingga terciptanya sumber

daya manusia yang professional. Adanya persyaratan kompetensi dalam perekrutan pegawai melalui persyaratan oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku, seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Disamping itu karyawan juga diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya melalui adanya peraturan promosi jabatan. Sebagai penghargaan atas keberhasilannya menunjukkan kinerja yang tinggi sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan (Dahlioni et al., 2020). Berikut data promosi jabatan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung :

Tabel 1.5
Data Promosi Jabatan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Kota Bandung Tahun 2019 - 2020

No.	Nama Unit	Tahun	
		2019	2020
1	TSI (<i>Technologi System Information</i>)	4	1
2	Audit	2	1
3	Akuntansi	4	1
4	PUPL (Pelayanan Unit Pos Luar)	6	3
5	Pelayanan	7	2
6	Penjualan Jaskung	1	1
7	Filateli	6	5
8	Keuangan	9	8
9	Penjualan	8	8
10	Dukungan Umum	6	2
11	Korporat	19	9
	Jumlah	81	40

Sumber : Bagian Dukungan Umum, PT Pos Indonseia Kantor Cabang Asia Afrika 2021

Tabel 1.5 menunjukkan pada tahun 2019-2020 promosi yang dilakukan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung mengalami penurunan yang sangat drastis dari tahun 2019 dengan 81 karyawan yang mendapatkan promosi dan bagian unit yang mendapatkan promosi paling rendahnya yaitu penjualan jaskung. Kemudian ditahun 2020 hanya 40 karyawan yang mendapatkan promosi di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung, dan bagian unit yang mendapatkan promosi paling rendahnya yaitu berada di unit penjualan jaskung dan bagian audit.

Kinerja karyawan yang tinggi akan mempengaruhi sedikit atau banyaknya promosi yang dilakukan oleh pimpinan, maka dari itu kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan bagi perusahaan karena dapat mempercepat tujuan perusahaan, jika kinerja karyawan rendah akan menimbulkan kegagalan dalam suatu perusahaan. Maka dari itu dibutuhkan penilaian kinerja untuk mengetahui sejauh mana kualitas kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berikut data penilaian kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Kota Bandung :

Tabel 1.6
Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT Pos Kantor Cabang Asia Afrika Bandung Tahun 2021

Nilai	Kriteria	Keterangan
A	91 – 100	Sangat Baik
B	81 – 90	Baik
C	61 -80	Cukup
D	41 – 60	Kurang
E	0 – 40	Kurang Sekali

Sumber : Bagian Dukungan Umum, PT Pos Indonseia Kantor Cabang Asia Afrika 2021

Tabel 1.6 merupakan system penilaian kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika kota Bandung. Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui baik atau tidak kinerja karyawan dari hasil evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan rata-rata tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan. Adapun hasil evaluasi kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika kota Bandung pada tahun 2019-2020 seperti pada Tabel 1.6 :

Tabel 1.7
Evaluasi Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Asia Afrika kota Bandung

No.	Tahun	Triwulan	Angka	Predikat	Keterangan
1	2019	Triwulan 1	81,00	B	Baik
		Triwulan 2	61,00	C	Cukup
		Triwulan 3	56,10	D	Kurang
		Triwulan 4	60,00	D	Kurang
2	2020	Triwulan 1	82,10	B	Baik
		Triwulan 2	61,00	C	Cukup
		Triwulan 3	80,20	C	Cukup
		Triwulan 4	59,00	D	Kurang

Sumber : Dukungan Umum, PT Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika 2021

Berdasarkan Tabel 1.6 mengenai hasil evaluasi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Asia Afrika Bandung pada periode tahun 2019-2020 mengalami fluktuasi. Pencapaian kinerja mengalami penurunan pada tahun 2019 hingga 2020. Penurunan juga dapat dilihat pada setiap triwulan di tahun 2020 angka pencapaian dari sebesar 82,10 pada triwulan-1 turun menjadi 59,00 di triwulan-4 dengan predikat D (kurang). Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengalami permasalahan karena pencapaian kinerja karyawan mengalami permasalahan karena pencapaian kerjanya yang memiliki predikat D (kurang),

sedangkan harapan perusahaan kinerja karyawan mengalami peningkatan dan stabil dengan predikat A (baik sekali) atau B (baik) dari tahun ke tahunnya.

Hubungan promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja akan saling mempengaruhi karena dengan adanya kesempatan promosi yang diberikan oleh pihak instansi kepada pihak pegawai dengan demikian akan tercipta suatu keinginan dari karyawan untuk memotivasi dirinya sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Kemungkinan promosi yang lebih besar dapat dilihat bukan saja pada peningkatan penghasilannya, akan tetapi tanggung jawab dan kemampuan yang semakin meningkat, karena promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai bahkan menjadi sebuah idaman dan tujuan yang selalu di harapkan. Setiap pegawai berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga karyawan mendapatkan ganjaran berupa promosi.

Selain obesrvasi yang dilakukan untuk memperkuat data penelitian, maka peneliti melakukan pra-survey dengan menggunakan kuesioner terhadap 20 karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung. Hasil pra-survey seperti Tabel 1.8 berikut :

Tabel 1.8

Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung Tahun 2021

No	Dimensi	Jawaban					Jmlh	Skor rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kualitas Kerja	0	4	9	7	0	57	2,85
2	Kuantitas Kerja	0	2	10	5	3	51	2,53
3	Tanggung Jawab	5	8	5	2	0	76	3,80
4	Kerjasama	0	5	11	4	0	61	3,05
5	Inisiatif	0	6	7	6	1	58	2,90
TOTAL								15,13
RATA-RATA								3,02

Sumber : Hasil Olah Data Pra Survey 2021

Hasil pra survey pada Tabel 1.8 terkait kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung memperlihatkan bahwa skor rata-rata pada kinerja karyawan sebesar 3,02. Hal ini menunjukkan dimensi-dimensi pada kinerja karyawan cenderung memiliki kriteria yang kurang baik. Pada dimensi kualitas dan kuantitas menunjukkan adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan target perusahaan, kurang memiliki rasa ingin bekerjasama dengan karyawan lainnya, dan kurang memiliki inisiatif untuk melakukan suatu pekerjaan yang didorong oleh keinginan diri sendiri.

Menurunnya kinerja karyawan dapat menjadi masalah bagi perusahaan karena menghambatnya laju tujuan perusahaan. Banyak cara yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja salah satunya dengan melakukan pelatihan secara berkala untuk karyawan agar kinerjanya dapat meningkat. Selain itu ada beberapa

faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya disiplin kerja, etos kerja, kompetensi, motivasi, kompensasi, promosi jabatan, stress kerja dan lingkungan kerja.

Tabel 1.9 menyajikan hasil pra survei kuesioner kepada 20 responden dengan menggunakan delapan variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dilakukannya penyebaran kuesioner ini untuk mengetahui variabel-variabel apa saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut data hasil pra survei faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Kota Bandung :

Tabel 1.9
Data Pra Survei Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pada Kinerja Karyawan
PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Kota Bandung

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Etos Kerja	Kerja Keras	5	10	2	1	2	73	3,75
		Kerja Cerdas	6	10	2	1	1	79	3,95
		Kerja Ikhlas	6	9	2	2	1	77	3,85
Skor Rata-rata									3,85
2	Disiplin Kerja	Taat terhadap waktu	4	12	3	1	0	79	3,95
		Taat terhadap peraturan perusahaan	5	10	3	1	1	77	3,85
		Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	5	11	1	2	1	77	3,85
Skor Rata-rata									3,88

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
3	Kompetensi	Pengetahuan	1	7	8	2	1	62	3,10
		Keahlian	3	7	5	5	0	68	3,40
		Sikap	2	5	9	4	0	65	3,25
Skor Rata-rata								3,25	
4	Motivasi Kerja	Prestasi	5	7	6	1	1	73	3,65
		Kemajuan	5	8	3	4	0	74	3,70
		Tanggung Jawab	6	8	3	2	1	76	3,80
Skor Rata-rata								3,71	
5	Kompensasi	Gaji	3	9	8	0	0	75	3,75
		Bonus	5	9	5	1	0	78	3,90
		Fasilitas	6	10	2	2	0	80	4,00
		Tunjangan	4	12	2	2	0	78	3,90
		Penghargaan	4	8	3	2	3	68	3,40
Skor Rata-rata								3,79	
6	Promosi Jabatan	Kejujuran	2	5	9	3	1	64	3,20
		Disiplin	0	6	7	6	1	58	2,90
		Prestasi kerja	5	10	3	1	1	77	3,85
		Kerjasama	0	3	7	10	0	53	2,65
		Kecakapan	6	6	5	3	0	75	3,75
		Loyalitas	3	7	8	2	0	71	3,55
		Kepemimpinan	0	7	8	4	1	61	3,05
		Pendidikan	0	4	9	4	3	54	2,70
Skor Rata-rata								3,20	
7	Stress Kerja	Gejala Fisik	5	8	3	4	0	74	3,70
		Gejala Psikologi	7	10	1	1	1	81	4,05
		Gejala Prilaku	5	8	5	2	0	80	4,00
Skor Rata-rata								3,91	

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
8	Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	6	12	2	2	0	88	4,40
		Lingkungan Kerja Non-fisik	4	14	1	0	1	80	4,00
Skor Rata-rata									4,20
Rata-rata = Total : Jumlah Responden (20)									
Skor Rata-rata = Total Rata-rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survei 2021

Berdasarkan Tabel 1.9 menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi dan promosi jabatan. Dari kedua variabel tersebut memperoleh skor rata-rata terkecil. Kompetensi memperoleh sebesar 3,25 dan promosi jabatan memperoleh sebesar 3,20. Tentu dapat diketahui bahwa variabel kompetensi dan promosi jabatan paling berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Kota Bandung.

Kompetensi yang karyawan miliki pada setiap individunya merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan, karena secara kognitif karyawan akan terlibat dengan pekerjaan yang ada di perusahaan. Jika karyawan tidak memiliki rasa ketertarikan terhadap perusahaan maka akan berdampak buruk kedepannya.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung dengan Manajer Sumber Daya Manusia yang merangkap dibagian pelayanan pada tanggal 22 Juli 2021 yang mengemukakan bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting dalam pekerjaan, dikarenakan tanggung

jawab akan mempengaruhi kinerja para masing-masing individu (karyawan), jika kinerja kita menunjukkan hasil yang positif maka itu akan berbuah hasil untuk individu itu sendiri dan akan mendapatkan kompensasi dari perusahaan dan apabila kinerja kita menunjukkan hasil yang negatif maka akan merugikan diri sendiri, lambat untuk dipromosikan.

Dalam hal ini untuk memperkuat data dari hasil wawancara yang telah dilakukan serta untuk mengidentifikasi faktor yang paling dominan menjadi penyebab turunnya kinerja karyawan. Peneliti melakukan pra survey terhadap 20 karyawan untuk menguatkan data wawancara dan mengetahui seperti apa yang terjadi pada kompetensi terkait dimensi yang mewakili. Adapun hasil pra survey pada Tabel 1.10 :

Tabel 1.10

Hasil Pra Survey Kompetensi di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung Tahun 2021

No	Dimensi	Jawaban					Skor rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	
1	Pengetahuan	1	7	8	2	1	3,10
2	Keahlian	3	7	5	5	0	3,40
3	Sikap	2	5	9	4	0	3,25
TOTAL							9,75
RATA-RATA							3,25

Sumber : Hasil Pra Survey 2021

Hasil pra survey yang ditunjukkan pada Tabel 1.10 dengan total rata-rata sebesar 3,25 dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang diukur dengan beberapa dimensi masih mengalami kelemahan. Dimensi pengetahuan dan sikap. Hal ini

menunjukkan bahwa kompetensi masih membutuhkan penanganan dari manajemen sumber daya manusia. Karyawan harus memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan, karyawan juga harus meningkatkan sikap dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini agar karyawan memenuhi tanggung jawab dalam bekerja, serta menghasilkan kualitas dan kuantitas yang baik sehingga mendapatkan kinerja yang optimal.

Sebagai upaya untuk menguatkan data wawancara dan untuk mengetahui promosi jabatan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung, maka dilakukan pra survey terhadap 20 karyawan seperti pada Tabel 1.11 :

Tabel 1.11
Hasil Pra Survey Promosi Jabatan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung Tahun 2021

No	Dimensi	Jawaban					Skor rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	
1	Kejujuran	2	5	9	3	1	3,20
2	Disiplin	0	6	7	6	1	2,90
3	Prestasi Kerja	5	10	3	1	1	3,85
4	Kerjasama	0	3	7	10	0	2,65
5	Kecakapan	6	6	5	3	0	3,75
6	Loyalitas	3	7	8	2	0	3,55
7	Kempemimpinan	0	7	8	4	1	3,05
8	Pendidikan	0	4	9	4	3	2,70
TOTAL							25,65
RATA-RATA							3,20

Sumber : Hasil Pra Survey 2021

Dari Tabel 1.10 dengan total rata-rata 3,20 memperlihatkan bahwa beberapa dimensi pada variabel promosi jabatan juga memiliki kriteria kurang baik. Khususnya

pada dimensi disiplin kerjasama, kepemimpinan dan pendidikan. Hal ini menunjukkan promosi jabatan masih perlu perhatian dan perbaikan seperti yang telah disampaikan saat wawancara.

Karyawan sebagai manusia biasa yang memiliki berbagai masalah yang dihadapi baik dari masalah pribadi maupun masalah pekerjaan. Ketika karyawan bekerja dilingkungan eksternal tempat mereka bekerja, yang dimana hal tersebut membuat setiap individu karyawan akan dihadapi dengan individu-individu lainnya yang memiliki emosi dan masalah yang berbeda-beda. Hal ini penting bagi karyawan memiliki kemampuan mengolah emosi dirinya sendiri maupun oranglain, sehingga akan tercipta kerjasama yang baik dilingkungan kerja untuk mencapai kinerja yang optimal. Dalam hal ini untuk mencapai kinerja kerja yang optimal penting bagi karyawan memiliki kompetensi dan memiliki keinginan yang kuat untuk mendapatkan promosi jabatan. Hal ini akan mendorong karyawan karyawan memiliki kemampuan untuk bertindak lebih terarah dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penting untuk dilakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung”**.

1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Sejalan dengan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya

dan berpijak pada hasil observasi dan wawancara, maka teridentifikasi beberapa permasalahan, yaitu:

1. Rendahnya *Top Brand Index* tahun 2021.
2. Rendahnya Tingkat kinerja karyawan pada tahun 2019-2020 di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung
3. Kompetensi
 - a. Kurangnya tingkat kompetensi pada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya
 - b. Kurang minatnya karyawan untuk memperluas pengetahuan
 - c. Rendahnya sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
4. Promosi Jabatan
 - a. Promosi jabatan mengalami penurunan yang cepat
 - b. Rendahnya kerjasama dalam tim kerja
 - c. Kurangnya jiwa kepemimpinan dalam tiap individu
 - d. Tidak semua karyawan memiliki tingkat pendidikan yang sama
5. Kinerja Karyawan
 - a. Kinerja karyawan belum mampu mencapai standar kerja yang diharapkan perusahaan
 - b. Rendahnya kualitas dan kuantitas karyawan dalam bekerja
 - c. Kurangnya inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan.

1.2.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan, maka masalah yang dapat dirumuskan, yaitu :

1. Bagaimana tingkat kompetensi karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung?
2. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dapat diuraikan tujuan utama dari penulis melakukan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisa:

1. Tingkat kompetensi karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.
2. Pelaksanaan promosi jabatan karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.

3. Kinerja karyawan karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.
4. Besarnya pengaruh kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian dapat berguna baik secara akademik maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Akademik

1. Mempunyai salah satu sarana bagi penulis untuk mengumpulkan data sebagai bahan penyusunan skripsi guna melengkapi persyaratan untuk mencapai gelar keserjanaan di bidang ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
2. Untuk sedikit memberi pikiran dalam mengembangkan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan
4. Dapat memberikan manfaat dalam menambah referensi untuk menghasilkan mahasiswa-mahasiswa yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Dengan penyusunan skripsi ini diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan, pengalaman penulis dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terkait kompetensi, promosi jabatan, dan kinerja karyawan sebagai bekal untuk terjun ke dalam dunia kerja nantinya.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan sebagai sumbangan dan masukan bagi perusahaan mengenai pentingnya kompetensi dan promosi jabatan terhadap peningkatan kinerja kerja karyawan.