

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut perusahaan baik perusahaan swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya Menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu perusahaan harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya. Menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.

Zaman yang semakin maju sekarang ini bisa disebut juga dengan zaman globalisasi atau zaman modernisasi. Zaman sekarang ini manusia sudah semakin bergantung kepada teknologi. Teknologi bisa digolongkan sebagai kebutuhan dasar bagi manusia. Usia muda hingga tua, dari kalangan bawah hingga atas ikut serta dalam penggunaan teknologi yang semakin berkembang ini. Perkembangan teknologi akan terus berkembang hingga drastis dari sekarang dan terus akan mendunia. Seperti dalam sektor ekspedisi atau pengiriman barang dimana dahulu masyarakat hanya mengenal PT. Pos Indonesia sebagai jasa pengiriman, baik surat menyurat maupun pengiriman barang. Seiring berjalannya waktu bermunculan perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor pengiriman barang sehingga persaingan semakin sengit.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki

keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Sumber daya manusia merupakan faktor sangat penting dalam aktivitas kehidupan. Berhasil dan tidaknya suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan tetapi kualitas sumber daya manusia yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan. Dalam hal ini, manusia sebagai motor penggerak sebuah perusahaan dalam membangun perusahaan yang sukses. Mereka membuat strategi, sasaran, menciptakan inovasi, dan mencapai tujuan perusahaan.

Badan Usaha Milik Negara 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. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat. Tanpa pegawai betapa sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena pegawai yang menentukan majunya suatu perusahaan dengan memiliki tenaga kerja yang terampil, perusahaan telah memiliki asset yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan subjek dan objek.

Kondisi persaingan ini, semakin sulit bagi manajer untuk membuat keputusan yang tepat karena masalah yang dihadapi semakin kompleks, oleh karena itu perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dan tangguh sehingga dapat melihat dan menggunakan peluang yang ada serta dapat mengidentifikasi masalah dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan organisasi hingga tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.

Perkembangan PT. Pos Indonesia mulai diatur sejak tahun 1746, yaitu dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk. Mengamati perkembangan zaman dimana 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. Menurut perusahaan, kemungkinan risiko yang akan terjadi pada perusahaan salah satunya adalah kerusakan properti atau aset perusahaan.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan suatu sasaran yang akan di capai dari suatu perusahaan agar kinerjanya dapat terukur. Sasaran-sasaran tersebut dituangkan melalui visi dan misi perusahaan yang menjadi acuan setiap anggota perusahaan dalam melakukan

kegiatannya. Untuk mencapai visi dan misi yang dicanangkan maka perlu disusun suatu strategi yang direncanakan dengan matang. Selanjutnya perusahaan akan menerapkan strategi dan kebijakan tersebut melalui penentuan program kerja, penyediaan anggaran, dan menetapkan prosedur yang pada akhirnya evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja pegawai yang tinggi sangat di perlukan dalam setiap usaha kerja sama pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa alasan atau jawaban yang dapat dikemukakan berkenan dengan pentingnya kinerja bagi suatu perusahaan yaitu:

1. Dengan adanya kinerja pegawai yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat. Dengan kinerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas.
2. Dengan kinerja yang tinggi, pihak perusahaan akan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti yang diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja semakin besar pula angka kerusakan.
3. Dengan kinerja yang tinggi, otomatis membuat pegawai akan merasa betah bekerja. Kecil kemungkinan pegawai tersebut akan pindah bekerja ditempat

lain. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di perusahaan tersebut, untuk itu pula pekerjaan tenaga kerja yang mempunyai kinerja yang tinggi tersebut dapat menghindar dari kemungkinan terjadinya kecelakaan.

4. Pada dasarnya kinerja pegawai seringkali ditandai oleh kemampuan pegawai dalam bekerja atau kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, pemberian ide atau gagasan dalam berorganisasi (inisiatif) dan kemampuan yang dimiliki untuk memanfaatkan sumber daya atau potensi, komunikasi terbuka.

Berdasarkan data perbandingan kinerja PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung, menunjukkan Untuk melihat bagaimana kondisi kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia di Bandung Tahun 2020-2021**

No	Cabang PT. Pos Indonesia di kota Bandung	Tahun	Jumlah karyawan	Kinerja Karyawan
1	Cabang antapani	2020	80 karyawan	74%
		2021	75 karyawan	64%
2	Cabang Asia Afrika	2020	60 karyawan	70%
		2021	55 karyawan	60%
3	Cabang Cikutra	2020	76 karyawan	72%
		2021	71 karyawan	66%
4	Cabang Supratman	2020	80 karyawan	74%
		2021	71 karyawan	66%

Sumber: PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dari empat cabang kantor pos di Kota Bandung menunjukkan Cabang Asia Afrika memiliki kinerja yang paling rendah dari cabang yang lainnya. Maka dari itu peneliti tertarik memilih perusahaan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

sebagai lokasi penelitian untuk mengetahui lebih jauh mengenai permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan.

Berikut data sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung:

**Tabel 1.2**  
**Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung Tahun 2021**

Nilai	Kriteria	Kategori
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 Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

Berdasarkan Tabel 1.2 merupakan sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika 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 Bandung pada tahun 2020-2021 seperti Tabel 1.3:

**Tabel 1.3**  
**Evaluasi Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung**

No.	Tahun	Triwulan	Angka	Predikat	Keterangan
1	2020	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	2021	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 1.3 mengenai hasil evaluasi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung pada periode tahun 2020-2021 mengalami fluktuasi. Pencapaian kinerja mengalami penurunan pada tahun 2020 hingga 2021. Penurunan juga dapat dilihat pada setiap triwulan di tahun 2021 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 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. Melihat kinerja karyawan yang selalu turun, sehingga mengindikasikan tingkat kinerja karyawan di perusahaan juga rendah. Dalam kondisi seperti ini diperlukannya karyawan yang dapat berperan ekstra.

Mencapai suatu tujuan instansi, kinerja pegawai merupakan hal paling penting karena kinerja pegawai akan menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Kinerja merupakan cerminan bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengkolaborasi pegawai yang ada di instansi, oleh karena itu kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi keberlangsungan pencapaian tujuan instansi tersebut. Karena mengingat betapa pentingnya kinerja para pegawai, sehingga sering kali kinerja menjadi masalah yang harus diselesaikan guna membantu dalam mencapai suatu tujuannya. Apabila kinerja pegawai menurun maka tujuan yang ingin dicapai oleh instansi akan sulit dicapai yang diakibatkan oleh penurunan kinerja pegawai, sebaliknya apabila kinerja pegawai meningkat maka tujuan akan cepat tercapai oleh instansi.

Kenyataannya banyak fenomena yang sering terjadi dalam beberapa perusahaan, salah satunya adalah kurangnya perhatian dari pihak perusahaan sendiri dalam menghargai pegawai yang bermutu. Padahal, mutu sumber daya manusia sendiri yang cukup tinggi umumnya diikuti dengan kinerja yang tinggi pada dan para pegawai melakukan sesuatu yang bermutu guna meningkatkan kualitas perusahaan, karena itu sudah menjadi kewajiban bagi masing-masing pegawai. Disinilah mutu sumber daya manusia diperlukan melalui peningkatan budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, pengetahuan serta kinerja pribadi pegawai.

Selanjutnya untuk mengetahui Tingkat kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung penulis melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner pra survey kepada 38 orang karyawan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat dan tepat. Berikut adalah hasil kuesioner pra survey mengenai kinerja karyawan:

**Tabel 1.4**  
**Hasil Pra survey Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung**

No.	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
1.	Kualitas Kerja	0	0	26	10	2	128	3,36
2.	Kuantitas Kerja	0	2	27	7	2	123	3,23
3.	Tanggung Jawab	0	0	32	4	2	122	3,21
4.	Kerjasama	0	2	25	8	3	126	3,31
5.	Inisiatif	0	0	35	2	1	118	3,10
<b>Skor Rata-Rata</b>								3,22

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey (2021)

Berdasarkan Tabel 1.4 terkait kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung memperlihatkan bahwa skor 3,22. 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 bekerja sama 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 berkarya untuk karyawan agar kinerjanya dapat meningkat.

Mengetahui penyebab dari permasalahan kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung, peneliti melakukan survey pendahuluan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang menjadi penyebab permasalahan kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung. Survey pendahuluan ini dilakukan dengan menyebar kuesioner yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan, kuesioner ini dibagikan kepada 38 karyawan yang menjadi responden. Berikut ini adalah hasil dari survey pendahuluan yang telah dilakukan:

**Tabel 1.5**  
**Hasil pra survey “kondisi” faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Pos Kantor Cabang Asia Afrika Bandung**

No.	Variabel	Skor Rata-Rata
1.	Lingkungan Kerja	4,33
2.	Budaya Organisasi	<b>3,23</b>
3.	Motivasi Kerja	4,34
4.	Kompetensi SDM	<b>3,33</b>
5.	Kompensasi	4,30
6.	Kepemimpinan	4,32
7.	Disiplin kerja	4,30

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survey (2021)

Berdasarkan Tabel 1.5 data pra survey tersebut dapat dilihat faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu variabel terendah budaya organisasi 3,23 dan kompetensi SDM 3,33. Tabel diatas juga memperlihatkan variabel budaya organisasi dan kompetensi SDM terlihat rendah dibandingkan variabel lingkungan kerja, variabel motivasi kerja, variabel kompensasi, variabel kepemimpinan, variabel disiplin kerja. Salah satu hal variabel budaya organisasi yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Karena tanpa adanya budaya organisasi, karyawan mampu mengerjakan tugas berlandaskan nilai-nilai yang berlaku organisasi dikarenakan tugas yang dijalankan tidak sesuai dengan organisasi maka akan menghambat hasil dari kinerja organisasi. Kurangnya budaya organisasi akan berpengaruh besar dalam sikap organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah.

Berdasarkan pada hasil pra-survey, banyak informasi yang diperoleh untuk dapat terlaksananya penelitian ini. Penelitian dilaksanakan karena situasi yang ada pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Afrika Bandung mempunyai nilai-nilai yang dipegang teguh oleh organisasi merupakan karakteristik budaya organisasi, meskipun ada diantaranya yang kurang memegang nilai-nilai yang ada pada organisasi hal ini dapat memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Konsep budaya organisasi telah memperoleh penerimaan luas sebagai cara untuk memahami sistem manusia. Dari sistem tersebut terbuka "perspektif", setiap aspek budaya organisasi dapat di lihat sebagai kondisi lingkungan yang penting yang mempengaruhi sistem dan subsistem tersebut. Pemeriksaan budaya organisasi juga merupakan alat analisis yang berharga dalam dirinya sendiri. budaya organisasi biasa disebut juga dengan budaya perusahaan yang sering juga

disebut budaya kerja, Semakin kuat Sumber Daya Manusia makin kuat pula budaya perusahaan, makin kuat juga dorongan untuk berprestasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi. Budaya perusahaan (*corporate culture*) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan. Dengan demikian perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia didalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut.

Kurangnya orientasi hasil terhadap fokus dalam bekerja dan hasil kerja yang kurang memenuhi target kurangnya kontribusi karyawan dalam bekerja tim pada saat mengerjakan suatu pekerjaan memungkinkan akan menurunkan nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan sehingga kedepannya akan mempengaruhi satu sama lainnya.

Perubahan dunia berpengaruh terhadap organisasi bisnis dan sekaligus terhadap kompetensi SDM. Karyawan semakin dipandang sebagai aset yang sangat penting dari suatu perusahaan. Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan maka kedudukan karyawan menjadi semakin sangat strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung pada mutu sumber daya manusia karyawan.

Mengetahui lebih mendalam mengenai permasalahan kinerja karyawan penulis melakukan kuesioner pra survey mengenai 2 variabel yang diduga kondisinya paling berpengaruh yaitu budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia. Berikut dibawah ini data yang diperoleh penulis dalam kuesioner pendahuluan mengenai budaya organisasi di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung:

**Tabel 1.6**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survei Variabel Budaya Organisasi PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung**

No.	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
1.	Inovasi	4	5	21	6	2	131	<b>3,44</b>
2.	Perhatian terhadap detail	0	0	32	6	0	120	<b>3,15</b>
3.	Berorientasi kepada hasil	0	2	9	25	2	141	<b>3,71</b>
4.	Berorientasi kepada manusia	0	2	31	5	0	117	<b>3,07</b>
5.	Berorientasi kepada tim	0	0	35	2	1	118	<b>3,10</b>
6.	Keagresifan	0	2	35	1	0	113	<b>2,97</b>
7.	Stabilitas	0	0	31	7	0	121	<b>3,18</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>3,23</b>

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner pra-survey (2021)

Berdasarkan Tabel 1.6 dapat diketahui bahwa menurut pra survey kepada 38 karyawan dengan jumlah skor mendapatkan tiga skor yang terbesar dari skor rata-rata keseluruhan, yaitu skor terbesar pada dimensi berorientasi kepada hasil bekerja dengan menekankan pada hasil yang kurang optimal dalam melakukan pekerjaan yaitu dengan nilai rata-rata 3,71. Dengan indikator inovasi di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung ini kurangnya menciptakan ide-ide yang inovatif dalam mengerjakan pekerjaannya yaitu dengan nilai rata-rata 3,44. Dimana nilai-nilai ini berada pada nilai yang lebih besar dari pada nilai skor rata-rata keseluruhan yaitu sebesar 3,23.

Fenomena lain yang ditemukan selain hasil pra survey di atas, peneliti melakukan wawancara mendapatkan data bahwa budaya organisasi pada perusahaan

tersebut belum sepenuhnya sesuai yang diharapkan. Hal ini terbukti dari artikel- artikel “*Kompasiana Beyond Blogging*” dikutip (3/03/2019). Perusahaan PT. Pos Indonesia beberapa tahun terakhir ini banyak mengalami kerugian, dimana salah satu kerugian yang dialami yaitu maraknya berita tentang buruknya pelayanan PT. Pos Indonesia, bahkan berita tersebut menjadi trending topik dimana besar maupun media sosial.

Selain variabel budaya organisasi yang diduga mempengaruhi kinerja ada juga yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi sumber daya manusia 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).

Berikut ini adalah data di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung yang diperoleh penulis dalam kuesioner pra survey mengenai kompetensi sumber daya manusia.

**Tabel 1.7**  
**Hasil Pra Survey Mengenai Kompetensi Sumber Daya Manusia Di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung**

No.	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
1.	Pengetahuan	0	0	35	2	1	118	3,10
2.	Keahlian	0	1	12	24	1	139	3,65
3.	Sikap	0	0	11	6	20	157	3,24
Skor Rata-Rata								3,33

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey (2021)

Hasil pra survey yang di tunjukkan pada Tabel 1.7 dengan total rata-rata sebesar 3,33 dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang di ukur dengan beberapa dimensi masih mengalami kelemahan. Dimensi pengetahuan dan sikap. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia masih membutuhkan penanganan dari manajemen sumber daya manusia. 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.

Tabel berikut ini memperhatikan posisi jabatan dan tingkat Pendidikan karyawan. bahwa ada beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan bidang pendidikannya, seperti karyawan yang memiliki latar belakang Pendidikan dengan bidang teknik tetapi berada di posisi yang bukan teknik.

Berdasarkan data dari PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.

**Tabel 1.8**  
**Posisi Jabatan dan Tingkat Pendidikan Karyawan berdasarkan data dari PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung**

Posisi Jabatan	Pendidikan									Total
	S2	S1	D4	D3	D2	D1	SLTA	SLTP	SD	
<i>Excecutive</i>	-	2	-	-	-	-	4	-	-	6
<i>Deputi EGM</i>	-	2	2	3	1	-	3	-	-	11
<i>Manager</i>	1	2	-	-	1	-	6	-	-	10
<i>Assisten Manager</i>	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
<i>Corporate</i>	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
<i>Staff</i>	-	3	2	4	3	1	5	2	1	21
<i>Expert level II &amp; IV</i>	1	1	1	1	1	1	-	-	-	6
<i>Support Expert</i>	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2
<i>Komisaris</i>	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
<b>Jumlah</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>60</b>

Sumber: PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika , *Unit Human Capital* (2021)

Dilihat dari Tabel 1.8 di atas menunjukkan bahwa ada beberapa jabatan yang latar belakang pendidikannya tidak sama dengan posisi jabatan yang ada. Seperti yang terlihat pada posisi *Executive* yang masih terdapat karyawan yang memiliki latar belakang Pendidikan SLTA sebanyak 4 karyawan yang seharusnya pada posisi tersebut diisi oleh seseorang yang memiliki latar belakang Pendidikan S1 begitu pula *Deputi EGM* yang masih terdapat karyawan yang memiliki latar belakang Pendidikan SLTA sebanyak 3 karyawan. Selain itu, pada posisi *Staff* juga masih ada yang memiliki latar belakang Pendidikan SLTA sebanyak 5 karyawan, SLTP sebanyak 2 karyawan dan SD sebanyak 1 karyawan.

Selain tingkat Pendidikan formal, keterampilan karyawan juga dapat kita lihat dari keikutsertaan mereka dalam pendidikan non formal/pelatihan (pendidikan dan pelatihan), berdasarkan hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa karyawan yang pernah mengikuti program pendidikan dan pelatihan hanya sekitar 50 % saja. Data ini telah memberikan gambaran bahwa hanya Sebagian saja karyawan yang pernah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, sementara tuntutan pekerjaan mengharuskan seluruh karyawan untuk mengikuti program Pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Program-program semacam itu sudah menjadi kebutuhan para karyawan dalam rangka meningkatkan dan keterampilan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, dinyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor lain seperti budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia yang dialami oleh karyawan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.”**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses terpenting dalam sebuah penelitian. Identifikasi masalah bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan masalah penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mana pertanyaan tersebut mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

#### **1. Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung ditemukan beberapa kendala diantaranya yaitu:

- a. Karyawan berorientasi kepada hasil bekerja yang kurang optimal dalam melakukan pekerjaan.
- b. Kurangnya menciptakan ide-ide yang inovatif dalam mengerjakan pekerjaannya.
- c. Karyawan belum sepenuhnya sesuai yang diharapkan perusahaan.

#### **2. Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Kompetensi Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung ditemukan beberapa kendala diantaranya yaitu:

- a. Karyawan kurang meningkatkan sikap dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Karyawan memiliki latar belakang Pendidikan tidak sesuai dengan posisi jabatan



c. Karyawan kurang mengikuti program Pendidikan dan pelatihan.

### 3. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung ditemukan beberapa kendala diantaranya yaitu:

- a. kinerja yang paling rendah dari cabang yang lainnya.
- b. Kinerja karyawan belum mampu mencapai standar kerja yang diharapkan perusahaan.
- c. Rendahnya kualitas dan kuantitas karyawan dalam bekerja.

#### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka dapat dibuat rumusan masalah dalam penelitian yaitu bagaimana:

1. Budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.
2. Kompetensi sumber daya manusia pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.
3. Kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung baik secara simultan maupun parsial.

#### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penulis melakukan sebuah penelitian di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.
2. Kompetensi sumber daya manusia pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.
3. Kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.
4. Besarnya pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian berguna baik secara teoritis maupun praktis.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi atau sumbangan informasi bagi penelitian selanjutnya.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Peneliti

Berdasarkan penelitian ini penulis bisa mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Afrika Bandung.

2. Bagi instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan bagi instansi terkait dijadikan sebagai bahan masukan dan menambah referensi mengenai budaya organisasi dan kompetenssi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Asia Afrika Bandung. Hasil dari penulisan ini diharapkan dapat memberikan sesuatu yang positif.

3. Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan dapat dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat untuk melakukan penelitian di bidang yang sama.