

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Menghadapi tantangan pada dunia manajemen bisnis yang semakin ketat dan kompleks, perusahaan harus terus meningkatkan kinerja karyawan untuk dapat bersaing secara efektif. Organisasi tidak hanya berkompetisi pada produk atau jasa yang mereka tawarkan, tetapi juga pada efisiensi dan efektivitas kinerja karyawannya. Salah satu fenomena yang penting untuk dipahami adalah bagaimana perusahaan-perusahaan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam menghadapi tekanan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam mengelola kinerja karyawannya sesuai dengan tuntutan persaingan pasar yang semakin ketat.

S. Indrastuti (2020) menyebutkan perusahaan yang mampu bertahan dan unggul dalam persaingan adalah perusahaan yang mampu efektif mengelola semua sumber daya yang dimilikinya. Dalam pernyataan tersebut dapat dikatakan sumber daya manusia merupakan penggerak suatu perusahaan dan langkah dalam mencapai target perusahaan. Kinerja karyawan yang berdampak dari pengelolaan sumber daya manusia, tidak hanya mempengaruhi produktivitas dan efisiensi daya saing perusahaan, tetapi juga mempengaruhi reputasi perusahaan, kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Kinerja yang baik tidak hanya membantu pencapaian target perusahaan tetapi juga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja (Iryani *et al.*, 2022). Perusahaan harus berupaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya guna memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi mampu memberikan kontribusi maksimal. Karyawan yang berkinerja tinggi mampu meningkatkan daya saing perusahaan melalui produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, dan kemampuan untuk berinovasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat penting bagi keberlangsungan operasional perusahaan.

Motivasi kerja adalah salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih keras, menunjukkan komitmen yang lebih besar, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Terdapat dua jenis motivasi, yaitu motivasi internal mencakup faktor-faktor seperti kepuasan kerja, rasa tanggung jawab, dan keinginan untuk berprestasi, sedangkan motivasi eksternal dapat berupa insentif finansial, pengakuan, dan peluang pengembangan karier. Motivasi merupakan faktor sangat penting dalam mendorong peningkatan kinerja untuk mencapai dan bahkan melampaui target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selain faktor motivasi, *soft skill* juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karyawan yang memiliki *soft skill* baik maka cenderung semakin meningkat kinerja karyawan. *Soft skill* adalah keterampilan non-teknis yang mencakup kemampuan komunikasi, kerjasama tim, manajemen waktu, dan pemecahan masalah. Karyawan yang memiliki *soft skill* yang baik mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, menyelesaikan masalah dengan

lebih efektif, dan bekerja sama dengan tim untuk mencapai tujuan bersama. *Soft skill* membantu karyawan untuk tidak hanya menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efisien tetapi juga membangun hubungan kerja yang positif dan produktif.

Ada beberapa langkah yang dapat diambil oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, seperti melalui peningkatan motivasi kerja dan pengembangan *soft skill*. Dengan melibatkan karyawan dalam proses-proses ini, diharapkan mereka dapat lebih efektif dalam menanggulangi tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal ini disebabkan oleh pemahaman yang diperoleh melalui motivasi kerja dan penguasaan *soft skill* yang baik. Oleh karena itu, kinerja karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kelancaran aktivitas organisasi atau perusahaan, serta memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan menjadi kunci bagi pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang organisasi (M. Amiati, 2023).

**Table 1. 1**  
**Top Brand Index Perusahaan Jasa Logistik Di Indonesia Tahun 2021-2023**

| No. | Nama Perusahaan                       | Top Brand Index |        |       |
|-----|---------------------------------------|-----------------|--------|-------|
|     |                                       | 2021            | 2022   | 2023  |
| 1   | PT. Global Jet Express (J&T)          | 33,4%           | 23,10% | 33,3% |
| 2   | PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) | 28%             | 39,3%  | 29,1% |
| 3   | PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI)    | 11,2%           | 11,1%  | 10,6% |
| 4   | PT. Pos Indonesia (Persero)           | 8,5%            | 8,5%   | 7,3%  |

Sumber: : Data *Top Brand Index* Perusahaan Jasa Logistik

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Pos Indonesia masih kurang dapat bersaing dengan para kompetitor yang lebih unggul. Dapat dilihat dari *Top Brand Index* Pos Indonesia hanya menguasai pasar sebesar 8,5% pada tahun 2021 dan 2022, dan mengalami penurunan pada 2023 menjadi 7,3%, hal ini menyatakan

bahwa Pos Indonesia menjadi urutan terakhir pada 3 tahun terakhir. Sedangkan yang menduduki posisi pertama adalah J&T sebesar 33,3% pada 2023, meskipun sempat mengalami penurunan dari tahun 2021 sebesar 33,4% menjadi 23,10% pada tahun 2022, kemudian disusul oleh JNE yaitu sebesar 28% pada tahun 2021 dan meningkat menjadi 39,3% pada tahun 2022, meskipun pada tahun 2023 mengalami penurunan menjadi 29,1%, tetap JNE menjadi *Top Brand Index* tertinggi kedua. Selanjutnya TIKI juga mengalami penurunan setiap tahunnya dari 11,2% pada tahun 2021, menjadi 11,1% pada tahun 2022, dan menurun kembali menjadi 10,6% pada tahun 2023, meski begitu, TIKI tetap berada di atas Pos Indonesia. Jadi menurut data diatas dapat disimpulkan Pos Indonesia merupakan TBI yang paling rendah, sehingga menarik untuk dilakukan penelitian.

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 dengan persaingan yang terjadi dengan jasa pelayanan pengiriman lainnya yang naik seiring perkembangan yang pesat. Kurangnya kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan dan keterlambatan melakukan inovasi dalam mengimbangi pesatnya persaingan dan keinginan konsumen juga merupakan penghambat perusahaan dalam bersaing. Imbasnya, perusahaan akan tertinggal dalam persaingan pengiriman barang dan logistik yang kian masif meskipun jangkauan pengirimannya paling luas (Prमितasari, 2018).

Tidak dapatnya suatu perusahaan bersaing dengan perusahaan lainnya juga dikaitkan dengan rendahnya efisiensi dan produktivitas karyawan yang

menunjukkan kinerja perusahaan belum optimal. Karyawan yang tidak mampu memenuhi standar kinerja yang diharapkan berkontribusi pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja karyawan dan mencari solusi efektif untuk meningkatkan efisiensi operasional. Berikut ini data pencapaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Kota Bandung:

**Table 1. 2**  
**Data Jumlah Kantor Pos Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat**  
**Tahun 2021-2023**

| Kabupaten/Kota   | Jumlah Kantor Pos (Unit) |            |            |
|------------------|--------------------------|------------|------------|
|                  | 2021                     | 2022       | 2023       |
| Kota Bandung     | 44                       | 56         | 56         |
| Tasikmalaya      | 29                       | 29         | 29         |
| Cirebon          | 27                       | 27         | 27         |
| Garut            | 24                       | 24         | 24         |
| Kota Bekasi      | 24                       | 24         | 24         |
| Bogor            | 29                       | 23         | 23         |
| Sukabumi         | 21                       | 21         | 21         |
| Cianjur          | 21                       | 21         | 21         |
| Karawang         | 21                       | 21         | 21         |
| Subang           | 20                       | 20         | 20         |
| Bandung          | 17                       | 16         | 16         |
| Kuningan         | 16                       | 16         | 16         |
| Majalengka       | 16                       | 16         | 16         |
| Indramayu        | 16                       | 16         | 16         |
| Purwakarta       | 14                       | 16         | 16         |
| Sumedang         | 14                       | 14         | 14         |
| Bekasi           | 17                       | 14         | 14         |
| Ciamis           | 12                       | 12         | 12         |
| Bandung Barat    | 11                       | 12         | 12         |
| Kota Depok       | 12                       | 11         | 11         |
| Pangandaran      | 9                        | 9          | 9          |
| Kota Bogor       | 8                        | 9          | 9          |
| Kota Banjar      | 8                        | 8          | 8          |
| Kota Cirebon     | 5                        | 5          | 5          |
| Kota Cimahi      | 6                        | 5          | 5          |
| Kota Sukabumi    | 1                        | 1          | 1          |
| Kota Tasikmalaya | 1                        | 1          | 1          |
| <b>Total</b>     | <b>433</b>               | <b>447</b> | <b>447</b> |

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2, terlihat bahwa Kota Bandung memiliki jumlah kantor pos terbanyak di Provinsi Jawa Barat dengan jumlah 56 unit pada tahun 2022 dan 2023, meningkat dari 44 unit pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa Kota Bandung merupakan pusat aktivitas pos yang signifikan di wilayah Jawa Barat. Pertumbuhan jumlah kantor pos di Kota Bandung ini mencerminkan tingginya permintaan dan kebutuhan layanan pos di kota ini. Kota Bandung, sebagai ibu kota provinsi, memiliki berbagai pusat kegiatan ekonomi, pendidikan, dan sosial yang menyebabkan tingginya aktivitas pengiriman dan penerimaan barang. Selain itu, konsistensi jumlah kantor pos di kota ini dari tahun 2022 hingga 2023 menunjukkan stabilitas dalam pelayanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia di wilayah ini.

Sebagai perbandingan, kota-kota lain seperti Tasikmalaya, Cirebon, dan Garut memiliki jumlah kantor pos yang relatif tetap dari tahun 2021 hingga 2023, masing-masing dengan 29, 27, dan 24 unit. Stabilitas ini menunjukkan bahwa meskipun ada kebutuhan layanan pos, tingkat pertumbuhannya tidak sepesat di Kota Bandung. Beberapa wilayah seperti Bogor dan Bekasi justru mengalami penurunan jumlah kantor pos dari tahun 2021 ke 2022, yang bisa jadi disebabkan oleh berbagai faktor seperti restrukturisasi internal atau penyesuaian operasional untuk efisiensi. Perbedaan jumlah kantor pos ini mencerminkan variasi kebutuhan dan dinamika layanan pos di berbagai daerah di Jawa Barat.

Melihat tingginya jumlah kantor pos di Kota Bandung, urgensi penelitian ini menjadi lebih jelas. Penelitian di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung dipilih karena cabang ini berada di pusat aktivitas pos terbesar di Jawa

Barat. Fokus pada cabang ini memberikan kesempatan untuk memahami pengaruh soft skill dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks operasional yang kompleks dan dinamis. Pemilihan cabang ini juga relevan untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan yang sibuk dan strategis.

**Table 1. 3**  
**Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia di Kota Bandung Tahun 2021-2023**

| No. | Kantor Cabang | Kinerja Karyawan |      |      |
|-----|---------------|------------------|------|------|
|     |               | 2021             | 2022 | 2023 |
| 1.  | Banda         | 79               | 80   | 80   |
| 2.  | Sadang Serang | 78               | 80   | 85   |
| 3.  | Supratman     | 78               | 80   | 84   |
| 5.  | Sarijadi      | 74               | 73   | 71   |
| 5.  | Cilaki        | 72               | 72   | 70   |
| 6.  | Cicaheum      | 71               | 72   | 70   |
| 7.  | Cihampelas    | 72               | 72   | 70   |
| 8.  | Cipaganti     | 73               | 71   | 69   |
| 9.  | Antapani      | 72               | 71   | 67   |
| 10. | Cicendo       | 71               | 70   | 68   |
| 11. | Dago          | 71               | 70   | 68   |
| 12. | Pasteur       | 71               | 70   | 67   |
| 13. | Cikutra       | 70               | 69   | 66   |
| 14. | Asia Afrika   | 61               | 60   | 59   |

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

Berdasarkan Tabel 1.3, terlihat bahwa kantor cabang Asia Afrika memiliki penilaian kinerja karyawan yang paling rendah di antara semua kantor cabang PT. Pos Indonesia di Kota Bandung dari tahun 2021 hingga 2023. Pada tahun 2021, penilaian kinerja di kantor cabang Asia Afrika adalah 61, yang sudah merupakan nilai terendah dibandingkan cabang lainnya. Nilai ini kemudian menurun menjadi 60 pada tahun 2022 dan 59 pada tahun 2023. Penurunan berturut-turut ini menunjukkan adanya masalah yang terus berlanjut dan belum terselesaikan, yang

mempengaruhi performa karyawan secara keseluruhan. Rendahnya penilaian kinerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kurangnya motivasi, keterampilan yang tidak memadai, atau mungkin juga lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Sebaliknya, beberapa kantor cabang lainnya menunjukkan stabilitas atau peningkatan dalam penilaian kinerja. Misalnya, kantor cabang Banda tetap stabil dengan nilai 79 pada tahun 2021 dan meningkat sedikit menjadi 80 pada tahun 2022 dan 2023. Kantor cabang Sadang Serang dan Supratman bahkan menunjukkan peningkatan yang signifikan. Sadang Serang meningkat dari 78 pada tahun 2021 menjadi 80 pada tahun 2022, dan mencapai 85 pada tahun 2023. Demikian juga, Supratman meningkat dari 78 pada tahun 2021 menjadi 80 pada tahun 2022, dan mencapai 84 pada tahun 2023. Peningkatan ini mencerminkan adanya upaya dan strategi yang berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawan di kedua kantor cabang tersebut.

Penurunan penilaian kinerja yang dialami oleh kantor cabang Asia Afrika menyoroti pentingnya penelitian ini. Memahami pengaruh soft skill dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di cabang ini menjadi sangat penting untuk mengidentifikasi akar masalah dan mencari solusi yang tepat. Dengan mengkaji faktor-faktor tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di kantor cabang Asia Afrika serta memberikan wawasan bagi cabang-cabang lain yang menghadapi tantangan serupa. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Pos Indonesia dalam

merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

**Table 1. 4**  
**Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung Tahun 2021-2023**

| No. | Tahun | Nilai | Kategori |
|-----|-------|-------|----------|
| 1.  | 2021  | 61    | Kurang   |
| 2.  | 2022  | 60    | Kurang   |
| 3.  | 2023  | 59    | Kurang   |

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan penilaian kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir. Ditunjukkan dalam tabel tersebut, pada tahun 2021, karyawan mendapatkan nilai 61 dengan kategori "Kurang". Nilai ini mengalami penurunan pada tahun 2022 menjadi 60, dan terus menurun pada tahun 2023 menjadi 59, dan masih dalam kategori "Kurang". Penurunan nilai kinerja ini menunjukkan adanya permasalahan yang signifikan dalam kinerja karyawan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Penurunan kinerja ini menjadi indikator penting bahwa ada faktor-faktor yang mempengaruhi performa kerja karyawan secara negatif. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk manajemen, lingkungan kerja, serta *skill* dan motivasi karyawan. Meningkatkan kinerja karyawan menjadi urgensi yang tidak bisa diabaikan oleh perusahaan. Dengan kinerja yang optimal, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan akhirnya mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Peningkatan kualitas kinerja karyawan sangat diperlukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka

meningkatkan kemampuan dan profesionalisme dalam bekerja (Iryani & Deasy, 2021).

Kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Kinerja yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas, yang pada akhirnya akan mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Sebaliknya, penurunan kinerja karyawan memiliki dampak yang sangat serius terhadap perusahaan. Kinerja yang menurun dapat menyebabkan penurunan produktivitas, kualitas layanan yang buruk, dan meningkatnya biaya operasional. Jika dibiarkan, hal ini dapat mengurangi daya saing perusahaan di pasar dan berpotensi menyebabkan kehilangan pelanggan.

Komponen penilaian kerja yang terdapat pada PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki peranan yang sangat penting dalam mengevaluasi dan mengukur seberapa baik kinerja karyawan. Penilaian kinerja ini tidak hanya bertujuan untuk mengetahui performa individu, tetapi juga untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan sehingga mereka dapat terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Melalui penilaian, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap karyawan, serta menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan lebih lanjut.

Isi dari komponen yang diterapkan tentunya menjadi nilai ukur perusahaan dalam melihat kinerja karyawan, yang apabila komponen-komponen tersebut sudah dapat dimaksimalkan oleh para karyawan, tentunya memberikan nilai yang baik juga terhadap citra perusahaan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu

kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.3 Presentase Sistem Penilaian Kinerja pada Kantor Cabang Asia Afrika Bandung sebagai berikut :

**Table 1. 5**  
**Sistem Manajemen Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO)**  
**Kantor Cabang Asia Afrika Bandung**

| Klasifikasi     | Rentang Nilai SMK |
|-----------------|-------------------|
| A = Baik Sekali | 100               |
| B+ = Baik +     | >97,5 – 100       |
| B = Baik        | >92,5 – 97,5      |
| B- = Baik -     | >85 – 92,5        |
| C = Cukup       | >70 – 85          |
| D = Kurang      | >55 – 70          |
| E = Nihil       | <55               |

Sumber: Kantor Pos cabang Asia Afrika

Data yang ditunjukkan jelas dalam Tabel 1.5 menggambarkan klasifikasi penilaian kinerja, yang secara tegas menunjukkan bahwa karyawan masih berada dalam kategori kinerja “kurang”, dengan klasifikasi D. Fakta ini menjadi cerminan bahwa, meskipun upaya telah dilakukan, kinerja karyawan masih belum mencapai tingkat optimal yang diharapkan. Perlu adanya perhatian lebih lanjut serta upaya yang lebih intensif untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka dan memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi secara efisien dan produktif. Hal ini mengindikasikan perlunya intervensi dan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif.

Dalam konteks penelitian ini, penting untuk mengevaluasi bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. *Soft skill*, seperti kemampuan komunikasi dan kerjasama tim, serta

motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hasil evaluasi kinerja. Dengan memahami pengaruh kedua faktor ini, perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai klasifikasi yang lebih tinggi.

Dalam masalah kinerja karyawan ini, peneliti masih belum memiliki cukup bukti untuk menunjukkan penyebab belum optimalnya kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero). Oleh karena itu, untuk memperkuat data dan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi sebenarnya mengenai kinerja karyawan yang ada, dilakukan pembagian kuesioner pra-survey kepada 30 responden karyawan secara acak. Berikut ini adalah hasil pra-survey kinerja karyawan pada Tabel 1.6 sebagai berikut:

**Table 1. 6**  
**Hasil Pra Survey Kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**

| NO   | Dimensi        | Jawaban |   |    |    |     | Jumlah skor | Rata-rata |
|--|----------------|---------|---|----|----|-----|-------------|-----------|
|  |                | SS      | S | KS | TS | STS |             |           |
|  |                | 5       | 4 | 3  | 2  | 1   |             |           |
| 1  | Kualitas       | 2       | 4 | 12 | 8  | 4   | 82          | 2,73      |
| 2  | Kuantitas      | 2       | 7 | 12 | 9  | 0   | 92          | 3,07      |
| 3  | Kerjasama      | 3       | 5 | 10 | 4  | 8   | 81          | 2,70      |
| 4  | Tanggung Jawab | 8       | 4 | 5  | 9  | 4   | 93          | 3,20      |
| 5  | Inisiatif      | 0       | 9 | 13 | 6  | 2   | 89          | 2,97      |
| <b>Jumlah Skor Rata-Rata Variabel Kinerja Karyawan</b> |                |         |   |    |    |     | <b>2,93</b> |           |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi                        |                |         |   |    |    |     |             |           |
| Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)        |                |         |   |    |    |     |             |           |
| Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan   |                |         |   |    |    |     |             |           |

Sumber: Hasil data pra survey diolah peneliti, (2024)

Berdasarkan hasil pra survey pada Tabel 1.6 menunjukkan skor rata-rata pada kinerja karyawan sebesar 2,93 yang mana skor tersebut termasuk kedalam

kategori kurang baik secara garis kontinum menurut Sugiyono (2018:94). Hal ini menunjukkan kinerja karyawan cenderung masih kurang baik. Adapun dimensi yang memiliki nilai dibawah rata-rata yaitu kualitas kerja dengan nilai 2,73. Dimensi kerjasama dengan nilai 2,70 dimana masih terdapat karyawan yang belum kompak dalam tim atau tidak ada terjalannya kerjasama yang baik antara tim dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung mengalami suatu masalah.

Nilai rendah pada dimensi kualitas dan kerjasama menunjukkan bahwa banyak karyawan yang merasa kinerja mereka masih perlu ditingkatkan. Kualitas kerja dan kerjasama yang rendah dapat berdampak langsung pada kinerja perusahaan keseluruhan. Kedua dimensi ini menunjukkan area kunci yang memerlukan perhatian lebih. Faktor-faktor seperti *soft skill* dan motivasi kerja mungkin berperan penting dalam membantu kualitas dan kerjasama di tempat kerja. *Soft skill*, seperti kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dalam tim, sangat berpengaruh terhadap kerjasama. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, juga berperan dalam meningkatkan dedikasi dan kualitas pekerjaan.

Masalah turunnya kinerja karyawan menjadi perhatian serius bagi perusahaan, mengingat dampak negatif yang mungkin ditimbulkannya, baik bagi individu, maupun keseluruhan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Wenny Desty (2019), penurunan kinerja pegawai dapat berpotensi merugikan instansi atau perusahaan tersebut. Hal tersebut menambahkan dasar pemikiran mengenai kinerja karyawan merupakan kunci bagi perusahaan dalam menjalankan perusahaannya untuk mencapai target dan keberhasilan perusahaan.

Penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, komitmen organisasi, disiplin kerja, kompensasi, dan *soft skill*, sebagaimana diungkapkan oleh Kasmir (2019:189). Oleh karena itu, peneliti melakukan pra survey mengenai faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap kinerja karyawan. Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.7 di bawah ini:

**Table 1. 7**  
**Faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**

| No   | Variabel            | Dimensi                    | Frekuensi |     |     |     |     | Jumlah Skor | Rata – Rata |
|--|---------------------|----------------------------|-----------|-----|-----|-----|-----|-------------|-------------|
|  |                     |                            | SS        | S   | KS  | TS  | STS |             |             |
|  |                     |                            | (5)       | (4) | (3) | (2) | (1) |             |             |
| 1  | Kepemimpinan        | Pemimpin Sebagai Komikator | 10        | 11  | 5   | 3   | 1   | 116         | 3,87        |
|  |                     | Memberikan Motivasi Kerja  | 9         | 11  | 4   | 4   | 2   | 111         | 3,70        |
|  |                     | Tidak membedakan Karyawan  | 5         | 8   | 9   | 3   | 5   | 95          | 3,17        |
| <b>Skor Rata - Rata Variabel Kepemimpinan</b>        |                     |                            |           |     |     |     |     | <b>3,58</b> |             |
| 2  | Komitmen Organisasi | Komitmen Afeksi            | 8         | 5   | 9   | 5   | 3   | 100         | 3,33        |
|  |                     | Komitmen Berkelanjutan     | 10        | 10  | 6   | 3   | 1   | 115         | 3,83        |
|  |                     | Komitmen Normatif          | 9         | 11  | 4   | 2   | 4   | 109         | 3,63        |
| <b>Skor Rata - Rata Variabel Komitmen Organisasi</b> |                     |                            |           |     |     |     |     | <b>3,60</b> |             |
| 3  | Motivasi Kerja      | Kebutuhan Akan Prestasi    | 1         | 8   | 17  | 2   | 2   | 86          | 2,86        |
|  |                     | Kebutuhan Akan Afiliasi    | 4         | 7   | 15  | 2   | 2   | 81          | 2,7         |
|  |                     | Kebutuhan Akan Kekuasaan   | 2         | 7   | 17  | 2   | 2   | 85          | 2,83        |
| <b>Skor Rata - Rata Variabel Motivasi Kerja</b>      |                     |                            |           |     |     |     |     | <b>2,80</b> |             |
| 4  | <i>Soft skill</i>   | Kesadaran diri             | 1         | 1   | 15  | 11  | 2   | 78          | 2,6         |
|  |                     | Manajemen diri             | 3         | 7   | 10  | 9   | 1   | 92          | 3,0         |

| No  | Variabel         | Dimensi                                       | Frekuensi |     |     |     |     | Jumlah Skor | Rata-Rata   |
|---|------------------|---|-----------|-----|-----|-----|-----|-------------|-------------|
|   |                  |   | SS        | S   | KS  | TS  | STS |             |             |
|   |                  |   | (5)       | (4) | (3) | (2) | (1) |             |             |
|   |                  | Motivasi diri                                 | 0         | 8   | 11  | 9   | 2   | 85          | 2,8         |
|   |                  | Empati  | 1         | 1   | 14  | 11  | 3   | 72          | 2,4         |
|   |                  | Keterampilan sosial                           | 3         | 6   | 13  | 6   | 2   | 92          | 3,0         |
| <b>Skor Rata - Rata Variabel Soft skill</b>       |                  |   |           |     |     |     |     |             | <b>2,70</b> |
| 5   | Disiplin Kerja   | Taat terhadap waktu                           | 6         | 14  | 6   | 4   | 0   | 112         | 3,73        |
|   |                  | Taat terhadap peraturan perusahaan            | 4         | 9   | 10  | 7   | 0   | 100         | 3,33        |
|   |                  | Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan | 8         | 9   | 7   | 6   | 0   | 109         | 3,63        |
| <b>Skor Rata - Rata Variabel Disiplin Kerja</b>   |                  |   |           |     |     |     |     |             | <b>3,57</b> |
| 6   | Kompensasi       | Kompensasi langsung                           | 8         | 10  | 7   | 2   | 3   | 110         | 3,67        |
|   |                  | Kompensasi tidak langsung                     | 6         | 13  | 4   | 3   | 4   | 106         | 3,53        |
| <b>Skor Rata - Rata Variabel Kompensasi</b>       |                  |   |           |     |     |     |     |             | <b>3,6</b>  |
| 7   | Lingkungan kerja | Lingkungan kerja fisik                        | 8         | 9   | 7   | 6   | 0   | 109         | 3,63        |
|   |                  | Lingkungan kerja non fisik                    | 8         | 9   | 6   | 5   | 2   | 106         | 3,53        |
| <b>Skor Rata - Rata Variabel lingkungan Kerja</b> |                  |   |           |     |     |     |     |             | <b>3,54</b> |

Sumber: Hasil data pra survey diolah peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat dilihat bahwa faktor yang diduga bermasalah dan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung terdapat pada variabel *soft skill* dan motivasi kerja. Hal ini karena variabel-variabel tersebut mempunyai skor rata-rata yang rendah di bandingkan variabel lainnya. Dimensi kesadaran diri memperoleh skor rata-rata 2,6 dan dimensi empati memperoleh skor 2,4 pada variabel *soft skill*, sehingga variabel *soft skill* juga menjadi rendah dengan skor rata-rata 2,70. Motivasi kerja memperoleh skor rata-rata 2,80 dengan dimensi paling rendah adalah kebutuhan akan afiliasi dengan

skor rata-rata 2,70. Hal ini menunjukkan bahwa *soft skill* dan motivasi kerja yang dimiliki karyawan sangat diperlukan untuk menunjang kinerja karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa ada kebutuhan mendesak untuk meningkatkan *soft skill* dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan dasar dan sosial karyawan, serta memberikan peluang untuk mencapai penghargaan dan aktualisasi diri. Di sisi lain, peningkatan *soft skill*, terutama dalam hal kesadaran diri dan empati, dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada kemampuan interpersonal (Amin, 2021).

Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan *soft skill* menjadi penting untuk menciptakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu (2022). Oleh karena itu, peran *soft skill* sangat penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah tabel 1.8 untuk data hasil pra-survey mengenai *soft skill*.

**Table 1. 8**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Soft skill Pada PT. Pos Indonesia**  
**(Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**

| Variabel                                | Dimensi             | Frekuensi |   |    |    |     | Total Skor  | Skor Rata-rata |
|---|---------------------|-----------|---|----|----|-----|-------------|----------------|
|   |                     | SS        | S | KS | TS | STS |             |                |
|   |                     | 5         | 4 | 3  | 2  | 1   |             |                |
| <i>Soft skill</i>                       | Kesadaran diri      | 1         | 1 | 15 | 11 | 2   | 78          | 2,6            |
|   | Manajemen diri      | 3         | 7 | 10 | 9  | 1   | 92          | 3,0            |
|   | Motivasi diri       | 0         | 8 | 11 | 9  | 2   | 85          | 2,8            |
|   | Empati              | 1         | 1 | 14 | 11 | 3   | 72          | 2,4            |
|   | Keterampilan sosial | 3         | 6 | 13 | 6  | 2   | 92          | 3,0            |
| <b>Skor Rata-rata <i>Soft skill</i></b> |                     |           |   |    |    |     | <b>2,70</b> |                |

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey (2024)

Berdasarkan Tabel 1.8 *soft skill* pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung mempunyai skor rata-rata 2,70. Skor terendah ditunjukkan pada dimensi empati dengan skor 2,4. Selanjutnya skor terendah setelah empati terdapat pada dimensi kesadaran diri dengan skor 2,6. Hal tersebut berarti bahwa masih ada permasalahan karyawan terutama dimensi kesadaran diri dan empati pada karyawan sehingga menimbulkan permasalahan disaat bekerja. Hal tersebut tentu akan berpengaruh kepada kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Hasil wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa kurangnya kesadaran diri dan empati dari setiap anggota tim berdampak pada kurangnya motivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Faktor ini dapat menghambat produktivitas tim secara keseluruhan, terutama terhadap variabel *soft skill* yang rendah. Riset sebelumnya oleh Johnson *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa pengembangan *soft skill* seperti empati dan kesadaran diri tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja individu tetapi juga memperkuat kohesi tim dan kolaborasi. Karyawan menyadari bahwa mereka masih membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan *soft skill* mereka.

Penelitian oleh Greenberg & Baron (2018) menekankan pentingnya program pelatihan *soft skill* yang berkelanjutan sebagai sarana untuk meningkatkan efikasi diri dan motivasi intrinsik karyawan. Mengingat bahwa motivasi kerja berhubungan langsung dengan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2018), investasi dalam pelatihan *soft skill* dapat dilihat sebagai strategi

penting untuk meningkatkan performa kinerja karyawan dan keseluruhan perusahaan.

Socialisman et al., (2023) mengatakan bahwa dalam perilaku organisasi, motivasi kerja menjadi aspek penting untuk seseorang dalam proses belajar dan pencapaian kinerja yang diharapkan, karena dapat menjadi pendorong individu dalam mencapai tujuan mereka. Motivasi tidak hanya membantu karyawan mencapai target, tetapi juga meningkatkan efektivitas tim dan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang termotivasi lebih proaktif, kreatif, dan kolaboratif, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja optimal dan pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi yang tepat dapat membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru, yang penting dalam menghadapi perubahan dan tantangan di lingkungan kerja yang dinamis. Motivasi yang tinggi juga dapat mendorong karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan diri, yang sangat penting dalam dunia kerja yang terus berkembang. Perusahaan yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi akan melihat peningkatan dalam produktivitas dan kinerja karyawan.

Melihat konteks tersebut, dilakukan pra-survey untuk mengukur persepsi karyawan terkait motivasi kerja mereka, karena motivasi kerja dibutuhkan setiap individu supaya mampu meningkatkan kinerjanya (Socialisman et al., 2023). Langkah ini diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Untuk melihat hasil pra survei variabel motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Table 1. 9**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Motivasi Kerjapada PT. Pos Indonesia**  
**(Persero) Cabang Asia Afrika Bandung**

| Variabel  | Dimensi                  | Frekuensi |   |    |    |     | Total Skor | Skor Rata-rata |
|---|--------------------------|-----------|---|----|----|-----|------------|----------------|
|   |                          | SS        | S | KS | TS | STS |            |                |
|   |                          | 5         | 4 | 3  | 2  | 1   |            |                |
| Motivasi kerja                                  | Kebutuhan akan prestasi  | 1         | 8 | 17 | 2  | 2   | 86         | 2,86           |
|   | Kebutuhan akan afiliasi  | 4         | 7 | 15 | 2  | 2   | 81         | 2,7            |
|   | Kebutuhan akan kekuasaan | 2         | 7 | 17 | 2  | 2   | 85         | 2,83           |
| <b>Skor Rata - Rata Variabel Motivasi Kerja</b> |                          |           |   |    |    |     |            | <b>2,80</b>    |

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey (2024)

Berdasarkan tabel 1.9 hasil pra-survey motivasi kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 2,80. Dari ketiga dimensi tersebut yang mana terlihat ada dimensi dibawah skor rata-rata yaitu dimensi kebutuhan akan afiliasis dengan skor rata-rata 2,7. Menurut hasil wawancara dengan salah satu karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung rendah nya variabel motivasi kerja dikarenakan karyawan merasa masih kurang dukungan dari lingkungan pekerjaan dan kurangnya berinteraksi sesama karyawan lainnya untuk menyelesaikan tugas.

Motivasi kerja menjadi salah satu acuan karyawan dalam bekerja dengan motivasi mempunyai hubungan yang erat, karena motivasi memiliki dorongan atau penerak bagi seseorang untuk mendapatkan pencapaian yang diinginkan. Dengan adanya rasa motivasi yang tinggi pada diri karyawan maka hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena jika seseorang atau karyawan mempunyai motivasi yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan suatu organisasi dengan mudah akan tercapai (Sutanjar & Saryono, 2019).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas dengan fenomena-fenomena yang terjadi dan hasil pra survey dari tiap variabelnya dapat disimpulkan bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung memiliki permasalahan pada kinerja karyawannya yang dipengaruhi oleh *soft skill* dan motivasi kerja . Oleh karena itu penting untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Soft skill* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat di dalam penelitian, permasalahan tersebut meliputi *soft skill*, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Identifikasi masalah memiliki tujuan agar peneliti dan pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian. Identifikasi masalah ini di peroleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang akan di teliti pada penelitian ini.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

#### 1. *Soft skill*

- a. Karyawan kurang bisa mencari solusi ketika ada permasalahan dalam pekerjaan.
- b. Kurangnya rasa empati dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh instansi.

## 2. Motivasi kerja

- a. Masih adanya karyawan yang kurang keinginan berinteraksi sesama karyawan untuk menyelesaikan tugas.

## 3. Kinerja karyawan

- a. Masih adanya karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- b. Belum terjalannya Kerjasama antar karyawan dalam penyelesaian pekerjaan.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *Soft skill* pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung?
2. Bagaimana Motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung?
3. Bagaimana Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh *soft skill* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung baik secara simultan maupun parsial?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka diperoleh tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Soft skill* pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
2. Motivasi kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
3. Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
4. Besarnya pengaruh *Soft skill* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung baik secara simultan maupun parsial

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah untuk memperjelas manfaat dan kontribusi yang dapat diperoleh dari penelitian, baik secara teoritis maupun praktis. Berikut adalah kegunaan dalam penelitian yaitu:

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

Hasil penelitian ini terkait dengan kontribusi terhadap perkembangan teori dan ilmu pengetahuan serta dunia akademis antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dan memperluas pengetahuan peneliti.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai pembanding dan referensi bagi penelitian-penelitian yang terkait.
3. Penelitian ini dapat menambah dan memperluas teori mengenai Sumber Daya Manusia.

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

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan

yang diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman penulis dan dapat dijadikan dasar perbandingan antara teori-teori yang dipelajari selama perkuliahan dengan praktek selama penelitian.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang positif dan informasi yang bermanfaat mengenai *soft skill* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sarana sumber informasi dan menambah pengetahuan serta dijadikan referensi untuk mengkaji topik yang berkaitan.