

BAB I

PENDAHULUAN

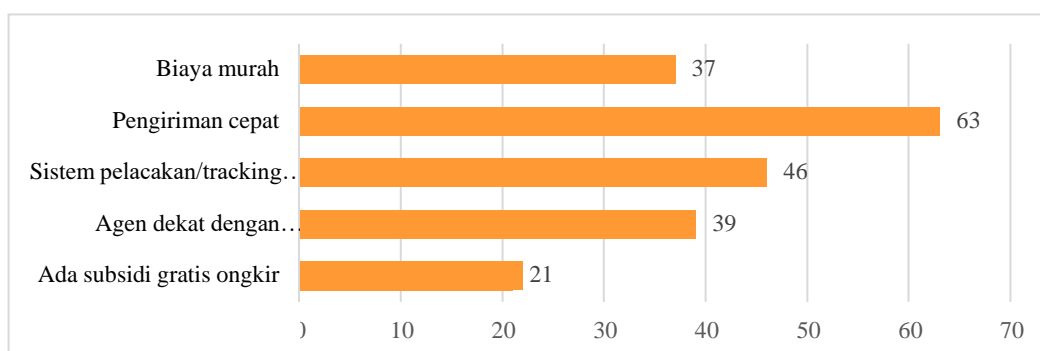
1.1 Latar Belakang Penelitian

Bisnis tidak dapat berjalan dengan optimal tanpa didukung oleh sinergi kompetitif yang tepat. Untuk dapat bertahan dalam persaingan di dunia bisnis, diperlukan penerapan strategi yang berbeda dari para pesaing. Salah satu sektor bisnis dengan persaingan ketat adalah jasa pengiriman, yang mencakup pengiriman antar kota hingga antar negara, termasuk pengiriman surat, paket, dokumen, barang, serta layanan keamanan. Besarnya kebutuhan masyarakat akan jasa pengiriman menciptakan peluang yang menguntungkan bagi para pelaku bisnis di sektor ini. Perkembangan bisnis saat ini, khususnya dalam industri jasa logistik, sangat diminati oleh kalangan yang terlibat dalam bisnis online. Menurut data dari Statista, nilai pasar e-commerce global diperkirakan mencapai \$5,7 triliun pada tahun 2024 (Statista, 2024). Hal ini tentu menjadi peluang yang menjanjikan bagi para pelaku bisnis di bidang jasa pengiriman namun dapat menjadi ancaman bagi mereka yang tidak mampu berinovasi dan meningkatkan kinerja guna memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang..

Tingkat persaingan di industri *delivery* ini semakin ketat dengan banyaknya perusahaan baru yang memasuki pasar. Dari data Frost & Sullivan menunjukkan bahwa pasar jasa pengiriman global mengalami pertumbuhan tahunan sebesar 6,2% dari tahun 2021 hingga 2026 (Frost & Sullivan, 2023). Kompetisi yang intens mendorong perusahaan untuk mencari cara-cara inovatif untuk meningkatkan

efisiensi operasional dan kinerja karyawan agar tetap bersaing. Industri ini menghadapi tantangan operasional yang kompleks, termasuk manajemen logistik dan kebutuhan untuk memastikan layanan yang cepat dan tepat waktu. Menurut laporan McKinsey & Company, perusahaan pengiriman harus beradaptasi dengan perubahan tren konsumen dan kemajuan teknologi untuk tetap relevan (McKinsey & Company, 2023).

Infrastruktur yang lebih baik memberikan keuntungan bagi penyedia jasa pengiriman barang dalam meningkatkan efisiensi dan memperluas jangkauan layanan mereka. Perusahaan-perusahaan pengiriman barang mengadopsi solusi teknologi seperti aplikasi seluler, sistem manajemen pengiriman terintegrasi, dan pelacakan online untuk memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Teknologi juga membantu meningkatkan efisiensi operasional, pengendalian persediaan, dan pemantauan secara real-time. Perkembangan ini menunjukkan potensi yang besar bagi industri jasa pengiriman barang di Indonesia, diantaranya seperti JNE, J&T, TIKI, Pos Indonesia dll.



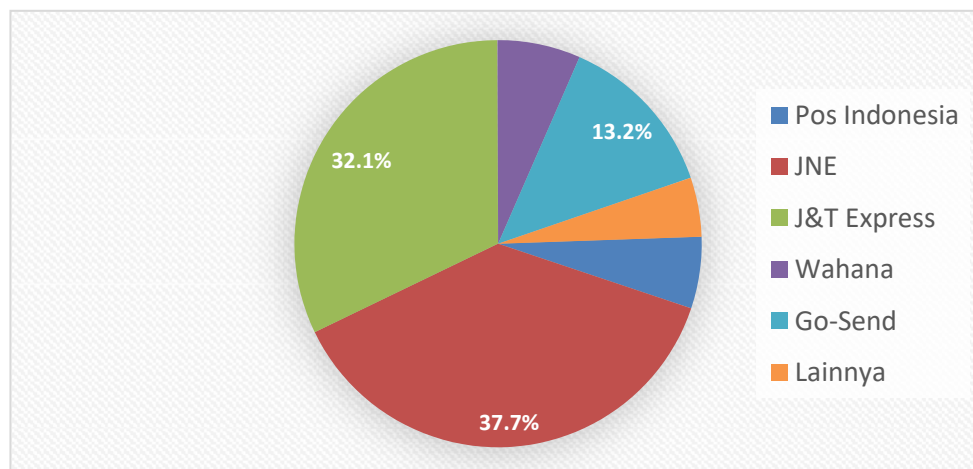
Sumber: Data diolah digination.id (<https://www.digation.id/read/011787/nih-kurir-pilihan-pembaca-digation>)

Gambar 1.1 Survey Alasan Memilih Jasa Pengiriman

Dilihat Gambar 1.1 dari hasil survey di atas, harapan konsumen saat menggunakan jasa layanan logistik adalah kualitas layanan, kecepatan pengiriman dan biaya pengiriman yang rendah. Alasan ini juga sejalan dengan yang diungkapkan responden dalam survei yang dilakukan sebanyak 63 responden atau 59,4% responden menyatakan bahwa faktor pengiriman cepat menjadi alasan utama memilih jasa pengiriman ekspres saat berbelanja online. Sistem pelacakan atau tracking yang mudah menjadi alasan kedua yang dipilih oleh 43,3% responden atau 46 orang.

Alasan ketiga yaitu agen atau kantor dekat dengan lokasi tempat tinggal dipilih oleh 39 responden atau 36,8%. Biaya murah menjadi alasan keempat yang dipilih oleh 34,9% responden. Sementara sisanya sebanyak 19,8% responden menyatakan adanya subsidi ongkir juga mempengaruhi pemilihan jasa kurir. Sebanyak 60,7% responden merasa puas dengan layanan jasa kurir yang mereka pilih. Sebanyak 38,3% merasa biasa saja dan sisanya hanya 0,9% yang merasa tidak puas.

Oleh karena itu, sebagian besar responden mengatakan bahwa faktor pengiriman yang cepat menjadi alasan utama responden memilih jasa pengiriman, sehingga jika perusahaan ingin mempertahankan pelanggan maka perlu meningkatkan kualitas pelayanan pengiriman untuk menciptakan kepuasan pelanggan dan meningkatkan minat konsumen untuk memakai kembali jasa tersebut. Perusahaan juga harus mempertimbangkan faktor lain seperti kemudahan akses, biaya, dan layanan pelanggan yang responsif agar dapat menawarkan paket layanan yang lebih komprehensif dan menarik bagi pelanggan.



Sumber : Data Pengguna Jasa Pengiriman Di Indonesia
<https://www.digination.id/read/011787/nih-kurir-pilihan-pembaca-digination>

Gambar 1.2 Data Pengguna Jasa Pengiriman di Indonesia

Dapat dilihat Gambar 1.2 dari hasil survey, JNE menempati peringkat pertama sebagai layanan jasa antar yang dipilih oleh responden pada saat berbelanja onlinedengan persentase 37,7% atau setara dengan 40 orang. Pada posisi kedua ditempati J&T Express, dengan 34 responden atau setara dengan 32,1%. Layanan kurir menempati posisi ketiga adalah Go-Send yang dipilih oleh 14 responden, setara dengan 13,2%. Wahana menempati posisi ke empat dengan 6,6%, selanjutnya PosIndonesia dengan 5,7% dan berada di posisi paling rendah.

Dalam menghadapi tantangan yang semakin dinamis tersebut, perusahaan sangat membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya kompeten dan berkualitas, melainkan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. SDM memiliki peran yang penting dalam setiap aspek operasional perusahaan, mulai dari perencanaan strategis hingga implementasi kebijakan. Oleh karena itu, SDM selalu menjadi pusat perhatian bagi perusahaan, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN). SDM

adalah salah satu faktor kunci yang berkontribusi langsung terhadap keberlanjutan dan daya saing organisasi, baik dalam skala nasional maupun global. Dalam konteksnya, SDM memiliki peran tambahan yang penting dalam mendukung tujuan nasional dan meningkatkan kontribusi perusahaan terhadap perekonomian negara. Sehingga, hal ini dianggap esensial untuk memastikan bahwa perusahaan dapat terus berkembang dan berinovasi di tengah tantangan yang ada.

Berkembangnya suatu badan usaha atau perusahaan tidak akan terlepas dari peranan tenaga kerja (karyawan). Karyawan merupakan salah satu sumber daya paling vital dalam perusahaan atau instansi dan dianggap sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Di era persaingan global yang semakin intensif, kualitas dan talenta SDM menjadi kekuatan utama untuk memenangkan kompetisi antar perusahaan. Ketika karyawan mencapai kinerja puncak, mereka tidak hanya mampu menyelesaikan tugas-tugas harian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efisien dan efektif jika kinerja karyawan kurang optimal atau tidak memenuhi standar perusahaan. Hal ini tentunya akan merugikan semua pelaku usaha, termasuk yang bergerak di bidang usaha jasa logistik seperti PT. Pos Indonesia.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. 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 Indonesia (Persero) merupakan sarana ekspedisi jasa yang sangat penting di masyarakat. Seperti yang diatur pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2009 tentang PT. Pos. 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).

Berdasarkan UU Pos No.38/2009, maka pengertian atau definisi pos sekarang tidak lagi pelayanan lalu lintas surat dan barang, melainkan layanan komunikasi surat tertulis dan/atau surat elektronik, paket, logistik, dan transaksi keuangan. Hal ini sejalan dengan misi PT. Pos Indonesia itu sendiri yaitu “menyediakan solusi handal dalam mail, logistik dan jasa keuangan dengan menggunakan jejaring bisnis dan infrastruktur terluas dan terpadu serta mengembangkan hubungan kolaboratif”. PT. Pos Indonesia melaksanakan fungsi dan tugasnya di bidang pelayanan pos untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat dari pengembangan layanan yang sesuai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dalam hal ini, penting bagi PT Pos Indonesia untuk memperhatikan kinerja pegawainya agar dapat memberikan kepercayaan dan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan atas pelayanan yang telah diberikan. Akan tetapi nyatanya, PT Pos Indonesia masih jauh dari persaingan dengan Perusahaan sejenis.

Persaingan di industri jasa pengiriman barang semakin ketat dengan hadirnya lebih dari 30,000 perusahaan yang bergerak di bidang logistik di Indonesia, termasuk berbagai penyedia jasa pengiriman terkemuka, baik lokal maupun internasional. Mereka menawarkan layanan yang lebih cepat, pelacakan barang yang akurat, dan solusi pengiriman yang lebih flexible. Peningkatan jumlah pemain baru dalam industri ini didorong oleh pesatnya perkembangan e-commerce, semakin memperketat kompetisi di pasar logistik.

Survey yang dilakukan oleh Populix dan dilaporkan oleh Katadata pada tahun 2023 mengidentifikasi bahwa beberapa pemain utama dalam industri jasa pengiriman yang banyak dilakukan oleh penjual e-commerce di Indonesia adalah J&T Express (Dipilih oleh 58% responden), JNE (45%), Shopee Xpress (28%), dan SiCepat (27%) (Katadata, 2023). Di Bandung sendiri, terdapat sekitar 50 pelaku usaha yang aktif dalam sektor jasa pengiriman, termasuk pemain utama seperti J&T Express, JNE, dan Shopee Xpress, serta beberapa perusahaan lokal lainnya seperti Kirim.co.id, Go-Send, Kilat, AntarAja, JasaPengirimanBandung.com, dan Lalamove. Dengan banyaknya pesaing jasa pengiriman swasta di Indonesia, PT Pos Indonesia sebagai badan usaha milik

negara harus cepat berinovasi dan bersaing agar tetap diminati oleh masyarakat saat ini. Namun kenyataannya, PT Pos Indonesia justru malah kalah bersaing dengan para pesaingnya, seperti yang dijelaskan pada Tabel 1,1 berikut:

Tabel 1.1 Top Brand Index Perusahaan Jasa Logistik Tahun 2023

No.	Nama Perusahaan	Top Brand Index
1	PT. Global Jet Express (J&T)	34,9%
2	PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE)	30,1%
3	PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI)	11,9%
4	PT. Pos Indonesia (Persero)	7,5%

Sumber: : <https://www.topbrand-award.com/top-brand-index>

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Pos Indonesia masih kurang dapat bersaing dengan para kompetitor yang lebih unggul. Hal ini tercermin dari Top Brand Index (TBI) di mana Pos Indonesia hanya menguasai pangsa pasar sebesar 7,5% menjadikannya berada di peringkat terakhir. Sementara itu, perusahaan yang menduduki posisi pertama adalah J&T dengan TBI sebesar 34,9%, diikuti oleh JNE dengan 30,1%, dan TIKI sebesar 11,9%. Data ini menunjukkan bahwa Pos Indonesia memiliki TBI terendah di antara para kompetitornya, yang menimbulkan pertanyaan penting mengenai faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya daya saing tersebut. Oleh karena itu, kondisi ini menjadi topik yang menarik dan relevan untuk diteliti lebih lanjut.

Rendahnya Top Brand Index pada PT. Pos Indonesia tampaknya berkaitan dengan kinerja yang kurang optimal, disebabkan oleh kendala dalam bisnis logistik yang belum sepenuhnya dapat menjadi andalan utama perusahaan. Persaingan yang semakin ketat dengan penyedia jasa pengiriman lainnya, yang

berkembang pesat seiring dengan pertumbuhan e-commerce, telah memperburuk posisi PT Pos Indonesia di pasar. Perusahaan ini terlambat dalam melakukan inovasi untuk mengimbangi pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan gaya hidup konsumen. Akibatnya PT Pos Indonesia semakin terdesak dalam persaingan di sektor pengiriman barang dan logistik, meskipun memiliki keunggulan dalam hal jangkauan pengiriman yang paling luas (Prमितasari, 2018). Berikut ini data pencapaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Kota Bandung:

Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia di Kota Bandung Tahun 2022-2023

No	Daftar Cabang PT. Pos Indonesia di Kota Bandung	Hasil Penilaian Kinerja 2021 (%)	Hasil Penilaian Kinerja 2022 (%)
1	Cabang Cicendo	75	73
2	Cabang Dago	71	72
3	Cabang Pasteur	70	69
4	Cabang Cikutra	69	66
5	Cabang Asia Afrika	60	59

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

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dari empat cabang kantor Pos di Kota Bandung menunjukkan bahwa Cabang Asia Afrika memiliki persentase penilaian yang paling rendah dibandingkan dengan cabang lainnya. Penilaian komponen kinerja karyawan pada setiap cabang PT. Pos Indonesia (Persero) mencakup berapa lama waktu melakukan pekerjaan, jumlah pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu, dan tingkat kehadiran serta kedisiplinan karyawan. Komponen tersebut dinilai oleh supervisor di setiap cabang,

sedangkan pada cabang Asia Afrika sendiri dilakukan oleh supervisor Bapak Rabu Tiasan.

Peneliti memilih PT Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Kota Bandung sebagai lokasi penelitian karena cabang ini menunjukkan hasil penilaian kinerja terendah diantara cabang lainnya. Hal ini akan memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara lebih mendalam. Selain itu, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki sekitar 1,500 kantor pos yang tersebar di seluruh Indonesia (Badan Pusat Statistika, 2024). Pemilihan lokasi penelitian di Cabang Asia Afrika bertujuan untuk mendapatkan wawasan yang lebih baik mengenai tantangan dan peluang yang dihadapi cabang dengan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja cabang-cabang lainnya serta memperbaiki kebijakan manajerial di seluruh cabang kantor pos.

Disisi lain, Cabang Asia Afrika merupakan salah satu cabang strategis dari PT Pos Indonesia yang memiliki sejarah panjang dan pengaruh signifikan dalam jaringan distribusi dan pengiriman di wilayah Jawa Barat. Lokasi ini juga menjadi kawasan representatif untuk memahami tantangan dan dinamika yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia di tingkat lokal. Dengan lokasi yang strategis dan volume pekerjaan yang cukup tinggi, kantor ini menyediakan konteks yang relevan untuk menilai bagaimana aspek-aspek internal mempengaruhi kinerja karyawan. Bandung, sebagai salah satu kota terbesar di Indonesia dengan populasi yang terus berkembang pesat, menawarkan latar belakang yang dinamis

untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada industri ini.

Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.3 Presentasi Sistem Penilaian Kinerja pada Kantor Cabang Asia Afrika Bandung sebagai berikut :

Tabel 1.3 Sistem Manajemen Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia 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

Dari Tabel 1.3 di atas menunjukkan klasifikasi penilaian kinerja, data menunjukkan bahwa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika masih melakukan kinerja yang kurang baik yaitu dengan kategori D. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih kurang optimal. Upaya perbaikan kinerja perlu dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Agar memperkuat hasil penilaian atau evaluasi kinerja karyawan pada tabel di atas, maka penulis juga melakukan pra-survey dengan membagikan kuesioner pendahuluan kepada 30 karyawan tentang kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung. Berikut ini adalah hasil pra-survey pada Tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4 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	3,10
5	Inisiatif	0	9	13	6	2	89	2,97
Jumlah Skor Rata-Rata Variabel Kinerja Karyawan								2,91
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata – Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata – Rata = Total Rata – Rata : Jumlah Pernyataan								

Berdasarkan hasil pra survey pada Tabel 1.4 Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika menunjukkan skor rata-rata pada kinerja karyawan sebesar 2,91 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. Pada dimensi kualitas masih ada karyawan yang kurang mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Dimensi kerjasama dengan nilai 2,70 dimana masih terdapat karyawan yang belum kompak dalam tim atau tidak ada terjalinnya 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.

Turunnya kinerja karyawan menjadi salah satu masalah bagi pihak perusahaan yang akan mencapai tujuannya dan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, baik bagi individu karyawan tersebut, tim kerja, maupun

organisasi secara keseluruhan. Menurut Wenny Desty (2019) penurunan kinerja karyawan dapat merugikan perusahaan secara substansial dengan mengurangi produktivitas dan efektivitas operasional. Hal ini bisa mengakibatkan penurunan kualitas layanan, meningkatkan biaya operasional, dan berkurangnya kepercayaan pelanggan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi daya saing perusahaan di pasar.

Perusahaan juga harus menyadari bahwa selalu akan ada masalah dengan pola dan kebiasaan karyawan yang beragam pada karyawan yang bertugas di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung. Perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang akan membantu perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan kinerja peneliti sadar bahwa banyak sekali faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk itu peneliti hanya merangkum beberapa faktor faktor yang mempengaruhi karyawan menurut para ahli. Beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sedarmayanti (2020:229) yaitu kepemimpinan, komitmen organisasi, Motivasi kerja, *Knowledge Sharing* Disiplin Kerja, Kompensasi, rotasi kerja, dan *self-efficacy*.

Penting bagi perusahaan untuk secara berkala mengevaluasi faktor-faktor ini untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Selain itu, analisis mendalam terhadap hasil pra-survey dapat memberikan gambaran dalam merancang strategi kinerja yang lebih efektif bagi karyawan di PT Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung. Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5 di bawah ini:

Tabel 1.5 Faktor-Faktor yang Diduga Mempengaruhi 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
Skor Rata - Rata Variabel Kepemimpinan								3,58	
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
Skor Rata - Rata Variabel Komitmen Organisasi								3,60	
3	Motivasi Kerja	Kebutuhan Afiliasi	4	8	13	5	0	101	3,37
		Kebutuhan Prestasi Kerja	8	9	7	6	0	109	3,63
		Kebutuhan untuk berkuasa	6	7	12	5	0	104	3,47
Skor Rata - Rata Variabel Motivasi Kerja								3,49	
4	Knowledge Sharing	<i>Knowledge Collecting</i>	3	9	11	7	0	98	3,27
		<i>Knowledge Donating</i>	2	11	10	5	2	94	3,13
Skor Rata - Rata Variabel Berbagai Pengetahuan								3,20	
		Taat terhadap waktu	6	14	6	4	0	112	3,73
		Taat terhadap peraturan perusahaan	4	9	10	7	0	100	3,33

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata - Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
5	Disiplin Kerja	Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	8	9	7	6	0	109	3,63
Skor Rata - Rata Variabel Disiplin Kerja									3,57
6	Kompensasi	Kompensasi langsung	8	10	7	2	3	110	3,67
		Kompensasi tidak langsung	6	13	4	3	4	106	3,53
Skor Rata - Rata Variabel Kompensasi									3,60
8	Rotasi Kerja	Pengalaman	8	9	7	6	0	109	3,63
		Pengetahuan	8	9	6	5	2	106	3,53
		Kebutuhan	7	10	9	4	0	110	3,67
		Prestasi Kerja	5	12	8	3	2	105	3,5
		Tanggung Jawab	6	9	7	6	2	101	3,37
Skor Rata - Rata Variabel Rotasi Kerja									3,54
9	<i>Self-efficacy</i>	Generalisasi	4	5	7	8	6	83	2,76
		Kekuatan	5	4	6	7	8	81	2,70
		Level	5	4	6	6	9	80	2,66
Skor Rata - Rata Variabel <i>Self-efficacy</i>									2,70

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

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa *Self-efficacy* dan *Knowledge Sharing* diduga bermasalah terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung. Hal ini karena variabel-variabel tersebut mempunyai skor rata-rata yang rendah dibandingkan variabel lainnya. *Self-efficacy* dan *Knowledge Sharing* pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung. Memiliki kategori kurang baik, Dimana *Self-efficacy* memperoleh nilai

skor rata-rata sebesar 2,70, dan *Knowledge Sharing* memperoleh skor rata-rata sebesar 3,20.

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa variabel bebas pertama yang diduga bermasalah dengan kinerja karyawan yaitu variabel *Self-efficacy* memperoleh skor rata-rata 2,70 adapun dimensi yang terendah yaitu level dengan memperoleh nilai rata-rata 2,66 dan kekuatan memperoleh nilai rata-rata 2,70 yang menunjukkan bahwa dimensi level berhubungan dengan taraf kesulitan terhadap tugas yang diberikan Dimana seseorang mampu atau tidak dalam menyelesaikan tugas tersebut. Sedangkan dimensi strength (kekuatan) lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan seseorang terhadap keyakinan

Hasil pra survey mengenai *Self-efficacy* ini didukung oleh hasil wawancara dilakukan peneliti dengan kepala sub bagian kepegawaian dan karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung, Dimana dalam menentukan suatu keputusan dirasa masih kurang yakin, kurangnya keyakinan dalam mengerjakan tugas dengan waktu yang sempit, dan kurangnya keyakinan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan. Oleh karena itu, karyawan dengan *Self-efficacy* tinggi diyakini mampu mengerjakan tugas yang diberikan, walaupun tugas tersebut tugas yang sulit. Sedangkan karyawan dengan *Self-efficacy* yang rendah, mereka cenderung akan menghindari tugas-tugas yang sulit dan tidak yakin dapat menyelesaikan tugas tersebut, karena tugas yang sulit dipandang sebagai suatu ancaman bagi mereka. Kurangnya keyakinan dan kemampuan seorang karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan suatu pekerjaan akan mempengaruhi kinerja mereka

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa variabel yang diduga bermasalah dengan kinerja karyawan yaitu *Knowledge Sharing* sebagai variabel bebas kedua memperoleh skor rata-rata 3,20. Adapun dimensi yang terendah yaitu Knowledge Donating dengan memperoleh rata-rata 3,13 hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki suatu masalah dalam berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) di perusahaan masih membutuhkan penanganan dari manajemen sumber daya manusia. Karyawan harus memiliki pemahaman bersama dalam berbagi informasi bagi karyawan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan bagi perusahaan supaya dapat bersaing dan bertahan dari para pesaing. Melalui berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*), setiap orang dapat memahami pengetahuan melalui suatu proses penciptaan dan pengembangan pengetahuan itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang dan hasil pra survei dari tiap variabelnya dapat disimpulkan bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) di Kantor Cabang Asia Afrika Kota Bandung memiliki permasalahan pada produktivitas kerja karyawannya yang dipengaruhi oleh *Self-efficacy* dan *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan. Produktivitas yang rendah ini dapat berdampak bagi kualitas layanan perusahaan. Oleh karena itu penting untuk dilakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH SELF-EFFICACY DAN KNOWLEDGE SHARING TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG ASIA AFRIKA BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat di dalam penelitian, permasalahan tersebut

meliputi manajemen talenta, berbagi pengetahuan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Identifikasi masalah ini diperoleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

PT Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung merupakan salah satu unit operasional penting yang berperan dalam melayani kebutuhan pengiriman dan logistik masyarakat di Kota Bandung dan sekitarnya. Sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran strategis dalam mendukung kegiatan perekonomian dan layanan publik, kinerja karyawan menjadi faktor krusial untuk memastikan kualitas layanan yang prima.

Berdasarkan laporan internal Perusahaan tahun 2023, PT Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung ini menghadapi tantangan yang signifikan, seperti meningkatnya persaingan di industri logistik, perubahan kebutuhan pelanggan, dan tuntutan untuk beradaptasi dan perkembangan teknologi digital. Dalam laporan yang sama, ditemukan bahwa terdapat penurunan produktivitas sebesar 12% dibandingkan tahun sebelumnya, yang diindikasikan oleh berkurangnya volume pengiriman barang serta meningkatnya jumlah keluhan pelanggan yang tercatat dalam sistem (PT Pos Indonesia, 2023).

Selain itu, survei internal yang dilakukan oleh divisi Sumber Daya Manusia (SDM) pada awal tahun 2024 menunjukkan bahwa 40% karyawan merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugas mereka (*self-efficacy* rendah), dan hanya

35% karyawan yang aktif terlibat dalam program *Knowledge Sharing* yang diselenggarakan oleh Perusahaan (PT Pos Indonesia, 2024). Data ini menunjukkan adanya kekhawatiran bahwa rendahnya tingkat *self-efficacy* dan terbatasnya praktik *Knowledge Sharing* dapat berdampak negatif pada kinerja mereka.

Permasalahan utama yang diidentifikasi dalam penelitian ini meliputi aspek *self-efficacy*, *Knowledge Sharing* dan kinerja karyawan. Sehingga permasalahan tersebut yang terdapat dalam penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. *Self-efficacy*

- a. Kurangnya keyakinan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan berbagai tingkat kesulitan.
- b. Kurangnya keyakinan karyawan dalam mengerjakan tugas dengan waktu yang sempit.

2. *Knowledge Sharing*

- a. Keterlambatan dalam penyampaian pengetahuan dan informasi dari Perusahaan maupun sesama karyawan.
- b. Masih kurangnya kesadaran karyawan dalam mengumpulkan pengetahuan, dan masih banyak karyawan yang lebih mementingkan ego pribadi dibandingkan kepentingan *teamwork*.

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.

Dengan mengidentifikasi dan memahami masalah-masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana *self-efficacy* dan *Knowledge Sharing* dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero). Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai Langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.2.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana Tanggapan karyawan tentang *Self-efficacy* pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
2. Bagaimana Tanggapan karyawan tentang *Knowledge Sharing* pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
3. Bagaimana Kondisi Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
4. Seberapa besar pengaruh *Self-efficacy* dan *Knowledge Sharing* 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. Tanggapan karyawan tentang *Self Efficacy* pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
2. Tanggapan karyawan tentang *Knowledge Sharing* pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
3. Kondisi Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Asia Afrika Bandung
4. Besarnya pengaruh *Self-efficacy* dan *Knowledge Sharing* 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 *self-efficacy*, *Knowledge Sharing*, dan 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.