

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Sumber daya manusia memiliki posisi strategis dalam mencapai tujuan organisasi artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Pentingnya pengelolaan terhadap sumber daya manusia disebabkan karena faktor manusia sebagai pelaku utama dalam setiap kegiatan operasional suatu perusahaan. Semakin baik kemampuan sumber daya manusia, maka akan semakin baik hasil yang dicapai. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kualitas sumber daya manusia, maka akan semakin rendah pula hasil yang dicapai. Hal ini dipertegas oleh pendapat Hasibuan (2009) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menentukan kualitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut hendaknya organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yang dicapai oleh karyawannya, seperti faktor kompetensi karyawan dan iklim organisasi perusahaan.

Kompetensi merupakan salah satu variabel yang sangat mendukung dan mempengaruhi kinerja. Hal ini masih sejalan dengan teori yang dikemukakan Pramudyo (2010) bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas pada suatu organisasi, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan harus meningkatkan kompetensi atau kemampuannya terlebih dahulu. Seorang karyawan harus memiliki kompetensi yang tinggi agar dapat mencapai kinerja yang optimal.

Menurut Wibowo (2009) kompetensi adalah keahlian dalam menjalankan tugas yang yang diberikan berdasarkan atas keterampilan, pengetahuan dan dukungan sikap yang menuntut pekerjaan tersebut. Menurut Palan (2007) kompetensi sering dikenal sebagai kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai, definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Jika kompetensi, sikap dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksi bahwa perilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, terdapat faktor yang dapat memperkuat hubungan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kinerjanya, yaitu iklim organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Kaindah (2016) bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja dimoderasi iklim organisasi. Hal ini berarti bahwa jika semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan ditunjang dengan iklim organisasi yang sehat, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Wirawan (2008) mengungkapkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Menurut Stringer (2007) iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi seperti struktur, standar-standar, tanggung jawab, pengakuan, dan dukungan yang dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung pada produktivitas anggota

organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sehat iklim organisasi, maka produktivitas kerja semakin meningkat.

PT Pos Indonesia (Persero) adalah perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa pengiriman. Perusahaan yang hadir di seluruh wilayah Indonesia, salah satunya berada di Kota Singaraja yang beralamat di Jalan Gajah Mada Singaraja. Perusahaan ini merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berusaha mempertahankan kepercayaan dan pelayanan yang baik terhadap pemerintah maupun masyarakat sebagai pengguna jasa pos serta memiliki jaringan pelayanan terbesar dan tersebar disetiap kecamatan. Kantor Pos Singaraja terus berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya. Berdasarkan pengamatan penulis, bahwa kinerja karyawan pada perusahaan masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian kinerja karyawan yang belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Pencapaian kinerja tersebut seperti pelayanan pengiriman yang belum memenuhi target, yaitu sebesar 98%.

Berdasarkan fakta yang terjadi pada perusahaan menunjukkan bahwa standar kinerja belum memenuhi target. Hal ini berdasarkan data yang diperoleh pada kurun waktu 4 bulan terhitung dari bulan Januari hingga bulan April 2019 standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, dimana dalam standar kerja, karyawan hanya dapat melakukan gagal antar pengiriman maksimal 2%. Tetapi pada kenyataannya karyawan mengalami tingkat kegagalan pengiriman melebihi batas maksimal yang ditetapkan tersebut. Fakta mengenai kinerja karyawan dapat dilihat melalui data kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Singaraja tahun 2019 pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Kinerja Karyawan dalam Pelayanan Pengiriman pada PT Pos Indonesia
(Persero) Kabupaten Buleleng Bulan Januari sampai April 2019

| No. | Kantor Pos | Jumlah Item Barang yang akan dikirim | Berhasil antar | Persentase Berhasil (%) | Keterlambatan Pengiriman | Persentase Gagal (%) |
|--------------|--------------------|--------------------------------------|----------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|
| 1 | Singaraja 81100 | 41.348 | 40.374 | 97,64 | 974 | 2,33 |
| 2 | Banjar 81152 | 5.348 | 5.201 | 97,25 | 147 | 2,63 |
| 3 | Seririt 81153 | 5.008 | 4.897 | 97,78 | 111 | 2,40 |
| 4 | Busungbiu 81154 | 2.597 | 2.548 | 98,11 | 49 | 1,90 |
| 5 | Gerokgak 81155 | 3.811 | 3.711 | 97,38 | 100 | 2,41 |
| 6 | Pemuteran 81155b1 | 4.393 | 4.284 | 97,52 | 109 | 2,30 |
| 7 | Pancasari 81161 | 2.145 | 2.085 | 97,20 | 60 | 2,39 |
| 8 | Sawan 81171 | 5.080 | 4.959 | 97,62 | 121 | 2,63 |
| 9 | Kubutambahan 81172 | 3.912 | 3.806 | 97,29 | 106 | 2,71 |
| 10 | Tejakula 81173 | 4.152 | 4.074 | 98,12 | 78 | 1,70 |
| Jumlah Total | | 77.794 | 75.939 | 97,59 | 1855 | 2,34 |

(Sumber: PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Singaraja, 2019)

Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi kegagalan kinerja dalam layanan pengiriman di Kantor Pos Singaraja. Standar maksimal gagal antar yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sebesar 2%, tetapi pada kenyataannya rata-rata gagal antar yang terjadi melebihi batas yang sudah ditetapkan tersebut, yaitu 2,34%. Faktor yang menjadi penyebab status paket gagal antar adalah sebagai berikut. Pertama, kirim atau antar ulang, yaitu pihak kurir belum mengirimkan ke lokasi

penerima dikarenakan jam kerja kurir sudah habis, kondisi cuaca, rumah kosong atau karena alamat penerima terlalu jauh dengan lokasi kantor POS. Kedua, alamat tidak jelas, yaitu alamat yang tertera pada kiriman tidak jelas atau kurang lengkap sehingga kesulitan untuk menemukan alamat tersebut. Ketiga, penerima tidak dikenal, yaitu kiriman sudah diantarkan ke alamat yang tertera, namun identitas penerima tidak dikenal atau tidak sesuai. Keempat, pindah rumah, yaitu kiriman sudah diantarkan ke alamat, namun didapatkan keterangan kalau si penerima sudah pindah alamat.

Selain itu kegagalan kinerja disebabkan karena kurangnya kompetensi karyawan sehingga berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala *Human Resources Departement* (HRD) menyatakan bahwa penyebab yang mengakibatkan kinerja menurun adalah rendahnya kompetensi yang dimiliki karyawan, karena kurangnya pengetahuan, keahlian dan keterampilan dari karyawan tersebut. Data mengenai kompetensi dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Data Kompetensi Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero)
Kabupaten Buleleng

| No | Nama Karyawan | Unit Kerja | Standar Pendidikan | Kompetensi | Kategori Kompetensi |
|----|---------------|-------------------------|--------------------|------------|---------------------|
| 1 | Responden 1 | Manajer PPLA | D3 | SMA | Tidak Sesuai |
| 2 | Responden 2 | Manajer Penjualan | D3 | SMA | Tidak Sesuai |
| 3 | Responden 3 | Manajer Prostran | D3 | D3 | Sesuai |
| 4 | Responden 4 | Manajer Akuntansi | D3 | SMA | Tidak Sesuai |
| 5 | Responden 5 | Mandor Antarann | D3 | SMA | Tidak sesuai |
| 6 | Responden 6 | Staff <i>Frontliner</i> | D3 | SMA | Tidak sesuai |
| 7 | Responden 7 | Staff <i>Frontliner</i> | D3 | S1 | Sesuai |

| | | | | | |
|----|--------------|-------------|----|-----|--------------|
| 8 | Responden 8 | Antaran Kpc | D3 | SMA | Tidak sesuai |
| 9 | Responden 9 | Antaran Kpc | D3 | SMA | Tidak sesuai |
| 10 | Responden 10 | Antaran Kpc | D3 | SMA | Tidak sesuai |

(Sumber: PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Singaraja, 2019)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa masih terdapat karyawan yang kompetensi terakhirnya tidak sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan perusahaan. Hal ini disampaikan oleh manajer *Human Resource Departement* (HRD) bahwa pada saat perekrutan, karyawan yang ada di kantor Pos sekarang melamar sebagai tenaga kerja *outsourcing* yang banyak melamar dengan ijazah SMA. Seiring dengan perkembangan zaman, aturan serta kebutuhan perusahaan juga mengalami perubahan. Seperti yang diketahui, pemerintah juga sudah menetapkan aturan bahwa status karyawan *outsourcing* tidak lagi diperkenankan diberlakukan pada perusahaan. Terlebih lagi pada perusahaan BUMN yang merupakan perusahaan dibawah pengawasan pemerintah seperti PT Pos Indonesia. Dengan demikian maka perusahaan kemudian melakukan perbaikan struktur organisasi khususnya mengenai status karyawan agar sesuai dengan aturan yang ada. Tenaga kerja yang sebelumnya berstatus *outsourcing* tersebut harus mengikuti proses tes dan penilaian agar bisa diangkat menjadi karyawan kontrak ataupun karyawan tetap. Setelah lulus seleksi dan diangkat menjadi karyawan kontrak ataupun tetap, perusahaan kemudian mengharuskan karyawannya untuk melanjutkan study agar sesuai dengan kriteria karyawan di kantor pos minimal lulusan D3. Oleh karena itu, identitas yang masuk sebelumnya adalah ijazah SMA, itulah alasan mengapa karyawan di PT Pos Indonesia lebih dominan tercatat memiliki jenjang Pendidikan SMA walaupun dalam

standar operasional prosedur (SOP) perusahaan, yaitu standar kompetensi minimal D3.

Rendahnya pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan mengakibatkan rendahnya kompetensi karyawan, sehingga hal ini akan berdampak pula terhadap kinerja yang dapat dicapai karyawan. Karena untuk menjadi karyawan yang memiliki kualitas yang baik dibutuhkan pengalaman dan pendidikan dari karyawan itu (Fadhil, 2016). Rendahnya kompetensi dan kinerja karyawan dapat disebabkan oleh faktor iklim organisasi yang kurang sehat pada perusahaan. Berdasarkan hasil observasi awal pada 10 karyawan Kantor Pos Singaraja mengenai iklim organisasi diperoleh kondisi iklim organisasi seperti pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Observasi Awal Iklim Organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero)
Kabupaten Buleleng

| Responden | Skor Kuesioner | | | Total | Kategori |
|--------------|-----------------------|------------|-------------------|-------|----------|
| | Kualitas kepemimpinan | Komunikasi | Imbalan yang adil | | |
| Responden 1 | 3 | 2 | 3 | 8 | Rendah |
| Responden 2 | 3 | 3 | 3 | 9 | Cukup |
| Responden 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | Cukup |
| Responden 4 | 3 | 3 | 2 | 8 | Rendah |
| Responden 5 | 3 | 3 | 3 | 9 | Cukup |
| Responden 6 | 2 | 2 | 2 | 6 | Rendah |
| Responden 7 | 2 | 3 | 1 | 6 | Rendah |
| Responden 8 | 3 | 2 | 2 | 7 | Rendah |
| Responden 9 | 2 | 3 | 1 | 6 | Rendah |
| Responden 10 | 3 | 2 | 2 | 7 | Rendah |
| Jumlah | 27 | 26 | 22 | 75 | Rendah |

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa variabel iklim organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Singaraja masih dalam kategori rendah ini dikarenakan kualitas kepemimpinan, komunikasi, dan imbalan yang adil masih dalam kategori

rendah sehingga berdampak juga terhadap kinerja karyawan. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa kondisi kualitas kepemimpinan di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Singaraja masih rendah, dimana tingkat ketegasan atasan kepada bawahan membuat kurang seluruh bawahan taat pada aturan yang berlaku. Salah satu contohnya adalah masih ada beberapa karyawan yang tidak tepat waktu datang ke kantor sesuai aturan kantor dan sudah meninggalkan kantor sebelum jam pulang kerja, namun kurang mendapat teguran dari atasan. Contoh lainnya adalah ketika ada beberapa kiriman yang tidak sampai, atasan juga kurang memberikan tindak lanjut terhadap kejadian tersebut. Kemudian, keadaan komunikasi antar karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Singaraja masih kurang, dimana cara komunikasi beberapa karyawan kurang enak dipandang secara etika berkomunikasi. Contohnya, masih ada beberapa karyawan yang lupa menjaga emosinya ketika berkomunikasi, sehingga tampak seperti marah ketika berbicara. Selanjutnya, kondisi imbalan yang adil di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Singaraja masih kurang, dimana gaji yang diterima beberapa karyawan masih di bawah standar Upah Minimum Kabupaten (UMK) Kabupaten Buleleng. Hal ini menyebabkan imbalan yang diterima karyawan belum adil. Padahal, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki misi, yaitu berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti termotivasi untuk pengambilan judul yang akan dikembangkan dalam penelitian ini, yaitu “Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderasi di Kantor Pos Singaraja

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, diperoleh beberapa permasalahan sebagai berikut.

- 1) Karyawan pada Kantor Pos Singaraja belum mampu menerapkan standar operasional prosedur (SOP) kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti karyawan pada bagian proses dan antaran seharusnya mencapai kinerja sebesar 100% tetapi pada kenyataannya karyawan hanya mampu mencapai kinerja pada kisaran 97 sampai dengan 98%.
- 2) Kinerja karyawan bagian proses dan antaran pada Kantor Pos Singaraja belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 2%.
- 3) Rendahnya kompetensi karyawan Kantor Pos Singaraja dikarenakan terdapat beberapa karyawan yang memiliki kompetensi tidak sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan, standar kompetensi karyawan adalah D3.
- 4) Berdasarkan hasil observasi awal pada indikator iklim organisasi, yaitu kualitas kepemimpinan, komunikasi dan imbalan yang adil masih dalam kategori rendah.

1.3 Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini permasalahan yang diteliti, selanjutnya dilakukan pembatas masalah pada kompetensi, iklim organisasi, dan kinerja karyawan pada Kantor Pos Singaraja.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut dapat diajukan rumusan masalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Singaraja?
- 2) Bagaimana pengaruh iklim organisasi dalam memoderasi hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan pada Kantor Pos Singaraja?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hal-hal sebagai berikut.

- 1) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Singaraja.
- 2) Pengaruh iklim organisasi dalam memoderasi hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan pada Kantor Pos Singaraja.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat sebagai berikut.

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan yang bermanfaat sebagai pengembangan ilmu ekonomi pada bidang manajemen sumber daya manusia.

- 2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam membantu memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat melayani konsumen dengan baik.