

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini dunia sedang menjalani Revolusi Industri 4.0 di mana perubahan dan perkembangan dalam bidang teknologi informasi terjadi dengan cepat. Revolusi Industri 4.0 merupakan kemajuan besar pada dunia industri melalui pemanfaatan secara maksimal teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini terjadi pada seluruh rantai nilai untuk mengapai efisiensi yang optimum hingga melahirkan model bisnis baru berbasis digital.

Era Revolusi Industri 4.0 ini memicu perkembangan perdagangan elektronik (*e-commerce*) yang telah mengubah wajah bisnis di antaranya bidang logistik. Gencarnya pembangunan infrastruktur dan pesatnya pertumbuhan transaksi *e-commerce* membawa peluang serta tantangan bagi bisnis termasuk di jasa kurir. Permintaan pasar *e-commerce* yang besar memicu munculnya beragam jasa pengiriman barang atau logistik seperti PT Pos Indonesia, Jalur Nugraha Ekakurir (JNE), J&T, TIKI dan lainnya. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan sejenis semakin ketat dan memaksa perusahaan untuk lebih kreatif serta inovatif agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya.

Suatu perusahaan atau organisasi mengharapkan perubahan yang tertuju pada perkembangan yang lebih baik lagi. Target tersebut tidak akan bisa tercapai tanpa terdapat kedudukan aktif dari pegawai di dalam sebuah organisasi. Kinerja

karyawan merupakan fokus utama perusahaan untuk mengetahui kemampuan karyawannya, karena kinerja karyawan akan berhubungan langsung terhadap kinerja perusahaan. Guna menghasilkan kinerja yang besar, diperlukan adanya kenaikan kinerja yang optimum dan bisa memberdayakan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menggapai tujuan industri yang ditetapkan. Hal ini disebabkan keberhasilan suatu organisasi dalam menggapai tujuannya tidak terlepas dari SDM yang ada karena SDM yang mengendalikan sumber daya lain dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Guna mendapatkan kinerja yang terbaik diperlukan adanya penaikan kerja yang optimum dan mampu memberdayakan serta menggunakan potensi SDM yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan demikian karyawan harus mampu memberikan kontribusi yang mengarah ke arah kemajuan bagi perkembangan perusahaan.

Faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah promosi jabatan. Menurut Rivai (2013) apabila promosi jabatan diberikan pada karyawan yang memiliki kompetensi, maka kinerja karyawan pada organisasi akan meningkat. Promosii jabatan akan diberikan kepada karyawan yang layak dalam artian karyawan yang mampu membuktikan kemampuan dan kesetiaanya kepada perusahaan, serta mampu menunjukkan kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi sehingga kinerjanya akan meningkat.

Faktor lain yang diduga memengaruhi kinerja dari karyawan ialah kompensasi. Kompensasi diberikan untuk memberi motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta membuat karyawan yang kompeten tetap ada. Salah satu alasan seseorang dalam bekerja yaitu mendapatkan kompensasi dari

perusahaan tempatnya bekerja sedangkan pihak perusahaan menaruh harapan karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam bekerja. Sutrisno (2009) menyatakan semakin besar kompensasi yang diperoleh oleh karyawan, maka akan semakin bagus kinerjanya di organisasi.

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah lembaga yang bergerak di bidang logistic, kurir, dan transaksi keuangan lainnya. PT Pos Indonesia (Persero) hadir untuk memberikan solusi layanan kurir *e-commerce* yang bisa bersaing dan jasa layanan keuangan terintegrasi mendukung *financial inclusion* atau keterbukaan akses pelayanan perbankan yang luas bagi masyarakat khususnya untuk masyarakat yang belum menggunakan layanan perbankan. Melalui produktivitas tinggi dan pengelolaan perusahaan secara profesional yang berorientasi pada kemampuan akan menciptakan nilai tambah melalui pembaruan (*rebranding*) dan inovasi produk. PT Pos Indonesia (Persero) selalu berupaya menghadirkan layanan yang prima sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Terdapat sepuluh kantor cabang PT. Pos Indonesia di Kabupaten Buleleng yang tersebar di sembilan kecamatan di antaranya Kecamatan Buleleng, Banjar, Seririt, Busungbiu, Gerokgak, Sukasada, Sawan, Kubutambahan, dan Tejakula. Hadirnya kantor pos cabang di setiap kecamatan diharapkan dapat bertindak atau melayani konsumen secara cepat, fleksibel, cepat tanggap dan profesional hingga ke lingkup yang kecil.

Dikutip dari laporan tahunan yang diterbitkan periode tahun 2018, jasa kurir mengalami peningkatan sebesar 14% dari tahun sebelumnya dengan pendapatan dari jasa kurir sebesar Rp. 3.004.860.000. Jasa kurir atau pengiriman barang merupakan penyumbang pemasukan terbesar jika dibandingkan dengan jasa

logistik maupun jasa keuangan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2018. PT Pos Indonesia (Persero) memiliki standar kinerja dalam pengiriman barang (jasa kurir) yang telah ditetapkan. Capaian kerja karyawan dalam hal proses pengiriman barang cabang PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Buleleng seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan Bagian Pengiriman Barang PT Pos Indonesia (Persero)
Kabupaten Buleleng Januari - Desember Tahun 2019

No	Kantor Pos Cabang	Berhasil Antar (Unit)	Persentase Berhasil (%)	Gagal Antar (Unit)	Persentase Gagal (%)	Kategori Kinerja
1	Singaraja	138.536	97,72%	3.238	2,28%	Belum Optimal
2	Banjar	18.889	98,87%	115	1,13%	Belum Optimal
3	Seririt	17.278	98,86%	608	1,65%	Belum Optimal
4	Busungbiu	7.754	98,53%	209	0,24%	Optimal
5	Gerokgak	12.829	98,65%	320	1,35%	Belum Optimal
6	Pemuteran	14.708	99,92%	97	0,43%	Optimal
7	Pancasari	6.384	99,41%	10	0,59%	Optimal
8	Sawan	15.587	96,47%	190	3,53%	Belum Optimal
9	Kubutambahan	12.568	97,88%	89	2,12%	Belum Optimal
10	Tejakula	12.749	99,84%	31	0,16%	Optimal

Sumber: Kantor Pos Pemeriksa Singaraja 81100 (2019) (Data Diolah)

Data pada Tabel 1.1 mengungkapkan bahwa terdapat sepuluh kantor pos cabang yang dijadikan tempat observasi. Dilihat dari Tabel 1.1 dapat diungkapkan pula terdapat enam kantor pos cabang yang belum memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan dikarenakan melebihi batas 1% maksimal kegagalan antar. PT Pos Indonesia (Persero) menetapkan jumlah maksimal persentase kegagalan dari pengiriman sebesar 1%. Permasalahan ini wajib diperhatikan dengan benar oleh bagian manajemen untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan melalui perbaikan kinerja karena jasa kurir merupakan salah satu penyumbang pendapatan (*income*) PT Pos Indonesia (Persero). Perbaikan kinerja penting dilakukan karena

faktanya ada gap antara prestasi yang diinginkan dengan yang benar-benar tercapai. Dengan perbaikan kinerja bisa mewujudkan tercapainya target perusahaan dan bisa menjaga keberlangsungan jalannya perusahaan (Wibowo, 2012).

Kegiatan observasi awal dengan pihak PT Pos Indonesia (Persero) bagian dukungan umum (dukum) diperoleh temuan dalam rentang Januari – Desember tahun 2019 terdapat tujuh orang karyawan yang dipromosikan dengan rincian sebagai berikut. (a). Satu orang karyawan di unit kerja proses dan antaran dipromosikan ke bagian *philately corner*, (b). Satu orang karyawan di unit kerja mandor dipromosikan ke bagian loket, (c). Dua orang karyawan di unit kerja pengantar dipromosikan ke bagian mandor dan sarana prasarana, (d). Satu orang karyawan di unit kerja pelayanan dipromosikan ke bagian keuangan, (e). Satu orang karyawan di unit kerja *IT* dipromosikan ke bagian penjualan, (f). Satu orang karyawan di unit kerja distribusi operasi dipromosikan ke bagian proses antaran. Dari tujuh karyawan yang mendapat promosi, hanya ada satu karyawan yang mendapat promosi sesuai dengan tingkat keahlian yang dimiliki yaitu karyawan di unit kerja distribusi operasi yang dipromosikan ke bagian proses antaran.

Berdasarkan hasil observasi awal tersebut dapat diungkapkan bahwa promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan pada kantor cabang PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Buleleng belum sesuai berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh karyawan, mengingat secara teori dinyatakan bahwa apabila promosi jabatan tersebut diberikan kepada orang yang memiliki kompetensi dibidangnya, maka kinerja karyawan pada organisasi akan meningkat pula (Rivai, 2013). Teori ini mendukung hasil penelitian Rahayu (2017) yang membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada

dengan hasil penelitian dari Simanjuntak (2015) yang menunjukkan bahwa promosi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian dari Jusup (2016) yang menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan hasil kajian dari Umam (2015) yang menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang diduga memengaruhi kinerja pada perusahaan ialah kompensasi. Kompensasi diberikan agar mampu menjadi motivasi karyawan dalam memperbaiki kinerjanya serta membuat karyawan yang berkompeten bertahan agar tetap bekerja pada perusahaan. Data mengenai pemberian kompensasi dalam bentuk gaji berdasarkan golongan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng bisa dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Pendapatan Gaji Karyawan Sesuai Golongan PT Pos Indonesia (Persero)
di Kabupaten Buleleng

No	Golongan	Gaji Bersih
1	IV/C	Rp 5,173,400
2	IV/B	Rp 4,963,400
3	IV/A	Rp 4,762,000
4	III/D	Rp 4,568,800
5	III/C	Rp 4,383,300
6	III/B	Rp 4,205,400
7	III/A	Rp 4,034,800
8	II/D	Rp 3,438,200
9	II/C	Rp 3,290,600
10	II/B	Rp 3,148,900
11	II/A	Rp 2,143,600

Sumber: PT Pos Indonesia (Persero) (2019)

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan tujuh orang karyawan kantor cabang PT. Pos Indonesia di Kabupaten Buleleng yang menjadi penyebab turunnya kinerja karena masalah mengenai pemberian kompensasi dirasakan oleh karyawan kurang adil dan tidak sebanding dengan beban kerja yang ditanggung oleh karyawan. Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diungkapkan bahwa kompensasi langsung berupa pemberian gaji pokok yang diterima oleh karyawan pada kantor cabang PT. Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng belum dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan, hal ini disebabkan karena faktor lambatnya penerapan pemberian kompensasi sesuai dengan kebijakan dari pemerintah daerah.

Memiliki golongan IV/C dengan masa kerja kurang lebih 20 tahun hanya memperoleh gaji sebesar Rp. 5.173.400. Kemudian golongan II/A dengan pendidikan SMA/SMK dan masa kerja berkisar 1-3 tahun hanya mendapat gaji bersih sebesar Rp. 2.143.600. Hal ini tidak sesuai dengan kebijakan dari pemerintah daerah pada Surat Keputusan (SK) Gubernur Bali Nomor 2235/03-G/HK/2019 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Kabupaten Buleleng Tahun 2019 di Provinsi Bali di mana UMK ditetapkan sebesar Rp. 2.338.850.

Di samping itu dari hasil wawancara dengan bagian dukum diperoleh temuan bahwa pemberian kompensasi berupa bonus dilakukan setiap empat bulan sekali sehingga terasa cukup lama padahal salah satu alasan seseorang dalam bekerja yaitu mendapatkan kompensasi dari perusahaan tempatnya bekerja sedangkan pihak perusahaan menaruh harapan karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam bekerja. Kompensasi yang diterima oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng masih tergolong rendah, padahal teori menyatakan bahwa semakin besar balasjasa yang diterima oleh karyawan, maka semakin

optimal pula kinerjanya dalam organisasi (Sutrisno, 2009). Kompensasi yang diterima oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng masih tergolong rendah, padahal teori menyatakan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam perusahaan (Sutrisno, 2009). Teori ini didukung oleh hasil penelitian dari Ariana dan Riana (2014) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dukungan teori tersebut juga dapat dilihat pada hasil penelitian dari Juliarti dkk (2018) yang memperoleh temuan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian dari Tulenan (2015) yang menemukan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Subekti dan Setyadi (2016) yang memperoleh temuan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kesenjangan hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan tersebut maka diperlukan adanya penelitian lebih lanjut dengan harapan dapat untuk menerangkan hubungan kausal antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang selanjutnya dapat menaikkan kinerja karyawan diduga dapat terjadi melalui pemberian promosi jabatan dan kompensasi yang tinggi kepada karyawan. Melalui pemberian promosi jabatan dan kompensasi diharapkan mampu membuat karyawan untuk lebih giat bekerja dan sasaran perusahaan dapat dicapai. Hal ini sejalan berdasar teori dari Kadarisman (2012), yang mengungkapkan bahwa apabila karyawan memperoleh promosi jabatan berdasarkan objektivitas dan

keadilan, karyawan akan mendapat kompensasi yang lebih tinggi dan termotivasi bekerja ulet untuk bisa menaikkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Teori ini didukung oleh hasil penelitian dari Herman dan Suryalena (2017) yang menyatakan bahwa promosi jabatan dan kompensasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Teori ini didukung pula oleh hasil penelitian dari Oktavianti dan Netra (2014) yang menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan, dan kompensasi finansial berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian tersebut, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian mengenai hubungan kausal dari promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ditemui adalah sebagai berikut.

- (1) Terdapat enam kantor pos di Kabupaten Buleleng yang belum mencapai target kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu Kantor Pos Cabang Singaraja, Banjar, Seririt, Gerokgak, Sawan, dan Kubutambahan.
- (2) Promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng belum sesuai dengan tingkat keahlian yang dimiliki karyawan.
- (3) Kompensasi yang diterima oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng masih tergolong rendah dikarenakan di bawah UMK.

- (4) Pemberian kompensasi berupa bonus masih dilakukan dalam jangka waktu yang cukup lama yaitu empat bulan sekali.
- (5) Beban kerja yang dirasa cukup tinggi ditanggung oleh karyawan terutama bagian operasional proses dan antaran tidak sesuai dengan kompensasi yang diterima.

1.3 Pembatasan Masalah

Ada banyak faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Guna menghindari pembahasan yang terlalu meluas maka penelitian ini memfokuskan pada pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka dirumuskan masalah sebagai berikut.

- (1) Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng?
- (2) Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng?
- (3) Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng?
- (4) Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- (1) Menguji pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.
- (2) Menguji pengaruh promosi jabatan terhadap kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.
- (3) Menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.
- (4) Menguji pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- (1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan dapat memperdalam pemahaman keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

- (2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak pimpinan dan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan dan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.