

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Riniwati, *et al.*, 2016).

Tekanan persaingan dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Perusahaan beradaptasi dengan lingkungannya dalam artian perusahaan harus melakukan lingkungan dalam organisasinya yang sesuai dengan lingkungan administratif perusahaan. Bentuk adaptasi lainnya adalah dalam hal manajemen SDM, seperti pengembangan karir, pelatihan dan perencanaan pembagian keuntungan yang fleksibel. Seiring dengan berubahnya komposisi dari tenaga kerja, berubah pula nilai-nilai kolektif, tujuan dan kebutuhan SDM. Perusahaan harus memonitor perubahan kebutuhan tersebut jika mereka ingin mempertahankan tenaga kerja yang produktif (Romy, *et al.*, 2022).

Dalam upaya memberdayakan karyawan dan pengembangan karyawan, pihak manajerial berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran (Hasibuan, 2002:10). Mengelola dengan

menyediakan sarana dan prasarana dalam rangka mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif diharapkan bisa mendorong karyawan selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang fair dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi dengan memerhatikan kemampuan karyawan dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya (Erdalina, *et al.*, 2019).

Peluang bisnis jasa kurir di Negara Indonesia menjadi lebih cerah selama beberapa tahun terakhir ini, sehingga PT. Pos Indonesia (Persero) bukan menjadi satu-satunya perusahaan yang mengelola bisnis kurir, hal ini ditandai dengan disahkannya Undang Undang Republik Indonesia No. 38 Tahun 2009 Tentang Pos, yang memberikan peluang untuk memunculkan masuknya perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha yang sama, seperti; PT. Titipan Kilat, PT. JNE, PT. Federal Expres, dan jasa pengiriman online lainnya. Oleh karena itu dibutuhkan berbagai upaya dari pimpinan dan karyawan PT Pos Indonesia dalam menghadapi persaingan ini.

Banyaknya persaingan dalam industri jasa yang bergerak dalam bisnis kurir membuat PT. Pos Indonesia terus berbenah diri dengan meningkatkan kinerja karyawannya melalui strategi yang tepat untuk proses efisiensi dan efektivitas perusahaan serta upaya mencapai keunggulan bersaing. Keterbatasan yang dimiliki PT. Pos Indonesia seharusnya bukan menjadi alasan utama terhambatnya perbaikan kinerja

karyawan. Namun menjadi upaya bersama perusahaan dalam membangun pencapaian kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya dapat mendorong persepsi pelanggan kearah yang lebih positif.

Berdasarkan evaluasi semester pertama Tahun 2017 PT. Pos Indonesia termasuk dalam 24 BUMN yang merugi, (*detikfinance*, 29 Agustus 2017). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Pos Indonesia masih rendah. Sebelumnya telah ada hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Lembaga Pemantau BUMN Peduli, bahwa PT. Pos Indonesia mengalami keterpurukan kinerja di Tahun 2017 sebagaimana yang disampaikan oleh Haris Husein selaku koordinator Devisi Pemantauan lembaga tersebut, (*Fajar.co.id*, 27/7/2017). Keterpurukan ini juga diakibatkan oleh pengelolaan rotasi dan mutasi pejabat yang tidak sesuai sehingga menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti berpandangan bahwa kinerja pegawai menjadi penting untuk diteliti.

Penelitian dilatar belakangi oleh *research gap* pada penelitian terdahulu. Fleksibilitas sumberdaya manusia merupakan karakteristik positif yang dimiliki oleh seseorang dan mampu memberi kontribusi pada kemampuan perusahaan untuk menyerap atau bahkan mendapatkan keuntungan dari perubahan lingkungannya (Febri, 2023). Sumberdaya manusia yang fleksibel merupakan elemen penting dari strategi manajemen sumberdaya manusia, yang mendukung kemampuan internal perusahaan dan dianggap sebagai prasyarat untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kozica dan Kaiser, 2012). Sumber daya

manusia yang fleksibel menyelidiki sejauh mana perusahaan dapat dengan cepat dan efektif menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Chen dan Li, 2015).

Beberapa penelitian telah menunjukkan pentingnya fleksibilitas sumberdaya. Hasil penelitian Bal dan De Lang (2015) menemukan bahwa fleksibilitas sumberdaya manusia berhubungan secara positif dengan keterlibatan dan kinerja karyawan. Fleksibilitas sumberdaya manusia juga berhubungan positif signifikan dengan adaptasi budaya dan kinerja sumberdaya manusia (Ngo dan Loi, 2008). Studi empiris yang dimaksud menggunakan teori yang dikemukakan oleh Wright dan Snell (1998) bahwa fleksibilitas sumberdaya manusia adalah sifat internal atau karakteristik perusahaan yang dapat diatasi melalui tiga komponen konseptual: keterampilan karyawan, perilaku karyawan, dan praktik sumberdaya manusia.

Menurut Spencer (1993), Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yaitu : watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang dapat mempengaruhi perilaku dan kemampuannya untuk menghasilkan prestasi kerja. Peningkatan fleksibilitas akan mengarah pada tuntutan yang lebih besar pada kompetensi diri karyawan, karena karyawan harus bertindak secara fleksibel untuk memenuhi tuntutan perubahan pekerjaan (Gerrit, *et al.*, 2015).

Kompetensi dan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan (Budhiningtias, 2011; Ismail dan Abidin, 2010; dan Yazdanfar, *et*

al., 2014). Karyawan harus memiliki kompetensi yang tinggi agar dapat merespon berbagai perubahan lingkungan bisnis secara fleksibel yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Ismail dan Abidin, (2010) menunjukkan bahwa kompetensi pekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, modal manusia dan karakteristik karyawan juga menentukan kinerja karyawan di sektor jasa. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993) bahwa kompetensi dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini yang melihat fleksibilitas sumber daya manusia dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Ternate, sebagaimana pelayanan yang akan memberikan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan kepada pengunjung di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Ternate.

Kantor Pos di Kota Ternate sebagai Kantor Pos Pemeriksa, kantor-kantor pos cabangnya tersebar di beberapa kecamatan pada 8 Kabupaten dan dua Kota, yang juga sebagai penyelenggara usaha di daerah dituntut untuk dapat melakukan adaptasi budaya organisasi yang berlaku secara nasional, karyawan diharapkan memiliki kecakapan/kompetensi, dalam melayani konsumen dengan baik, adanya perasaan puas dalam bekerja, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja, baik kinerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Pada Kantor Pos Pemeriksa dan Kantor-Kantor Cabang yang dimaksud memiliki karyawan

sebanyak 148 orang yang terdiri dari karyawan tetap sebanyak 116 dan 32 orang merupakan tenaga tidak tetap. Karyawan sebanyak 148 orang ini diharapkan dapat memahami budaya organisasi yang dianut bersama oleh insan Pos Indonesia yang menjadi budaya kerja dan semangat organisasi.

Kinerja karyawan dapat dilihat pada upaya penyelesaian komplain pelanggan. Adapun komplain pelanggan yang umumnya diterima oleh Pimpinan Kantor Pos Pemeriksa PT. Pos Indonesia di Ternate, meliputi; kerusakan barang, keterlambatan, kehilangan barang, ongkos pengiriman yang mahal, sikap karyawan yang kaku, dan pembungkus kiriman tidak sesuai dengan syarat yang ditentukan, jika permasalahan ini diabaikan maka konsumen akan beralih pada perusahaan yang lain, akibatnya pangsa pasar mengalami penurunan. Oleh karena itu dibutuhkan upaya penyelesaian komplain pelanggan untuk membangun citra pos yang baik dimata masyarakat secara umum.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas penulis berusaha untuk mendapatkan keterangan yang selanjutnya hendak menjadikan bahan dalam penelitian proposal skripsi dengan judul **Pengaruh Fleksibilitas Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Ternate.**

1.2 Rumusan masalah

Dalam merumuskan masalah tentang Pengaruh Fleksibilitas Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di

PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Ternate, berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka Penulis memperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Fleksibilitas Sumber Daya Manusia Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Ternate?
2. Apakah Kompetensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Ternate ?
3. Apakah Fleksibilitas Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia Cabang Kota Ternate ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Fleksibilitas Sumber Daya Manusia Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Ternate
2. Untuk mengetahui Kompetensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Ternate
3. Untuk mengetahui Fleksibilitas Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia Cabang Kota Ternate

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan sebagai tambahan informasi dan untuk menambah pengetahuan dan memperluas wawasan mengenai Pengaruh Fleksibilitas Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan pengetahuan dan pemikiran khususnya permasalahan sumber daya manusia terkait kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Bisa menambahkan wawasan dalam bidang kinerja karyawan dan mampu menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya serta dapat dimanfaatkan oleh kalangan akademisi sebagai referensi dalam bidang sumber daya manusia.