

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

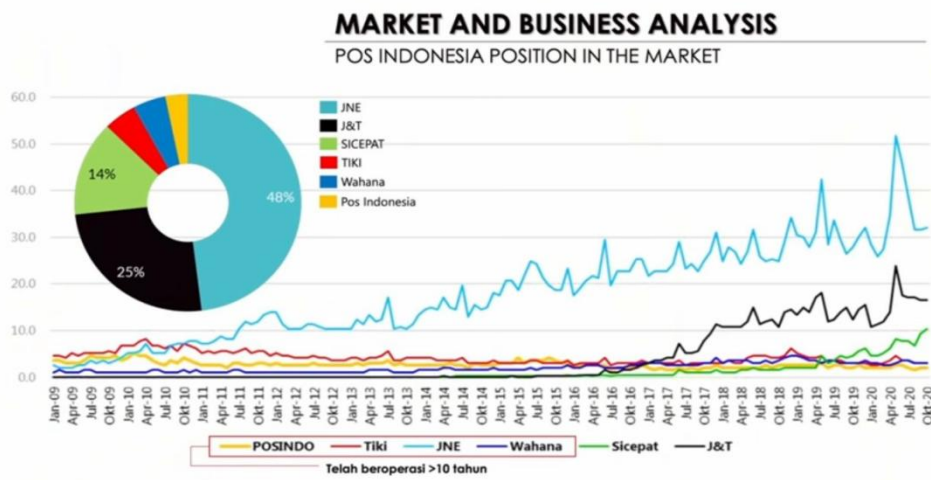
Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang dibentuk oleh perorangan, kelompok maupun badan lain yang memiliki kegiatan produksi barang ataupun jasa. Persaingan yang ketat dalam era globalisasi ini mengharuskan perusahaan untuk dapat mengatur strategi dalam menjalankan perusahaan, agar terwujud sebuah perusahaan yang stabil, tangguh, dan unggul dalam bersaing di pasar domestik ataupun global. Guna memperoleh tujuan perusahaan, mutu manajemen perusahaan sangat dibutuhkan. Menurut Muslimat & Wahid (2021), tujuan suatu perusahaan yang paling utama adalah untuk memaksimalkan laba yang mereka dapatkan untuk mensejahterakan setiap individu yang ada dalam perusahaan tersebut. Menurut Wahyuningsih *et al.* (2019), kinerja adalah hasil kerja yang mana telah diperoleh individu dari segala kewajiban pekerjaan ditugaskan dan kemudian telah diselesaikan dalam perusahaan. Kinerja adalah modal dan komponen penting yang harus diperhatikan perusahaan pada setiap individu untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Persaingan ini juga dirasakan pada perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan penerimaan dan pengantaran paket, salah satunya Badan Usaha Milik Negara yaitu PT Pos Indonesia. Perusahaan ini membagi bisnisnya menjadi dua lingkup bisnis yaitu bisnis jasa keuangan dan jasa kurir serta logistik yang melayani kegiatan penerimaan, penyortiran, pengumpulan, dan pengantaran paket. Jasa kurir PT Pos Indonesia dibagi menjadi 2 lingkup yaitu jasa kurir domestik dan international:

1. Jasa kurir Domestik. Dibagi menjadi 3 layanan meliputi :
  - a. Digital Outlet melayani layanan Pos Aja!
  - b. Layanan Prioritas, melayani layanan pos instan plus, pos instan, pos ekspres, dan pos kilat khusus.
  - c. Layanan Standar melayani layanan pos biasa.
2. Jasa Kurir International. Dibagi menjadi 2 layanan meliputi :
  - a. Layanan prioritas, melayani layanan Qix, EMS, pos ekspor, paket pos cepat internasional, dan *E-packet*.
  - b. Layanan standar, melayani layanan pos udara internasional dan paket pos biasa internasional.

Peneliti melakukan penelitian pada perusahaan dengan mendapati permasalahan pada kinerja dengan mendapatkan data bahwa dalam menjalankan aktivitasnya, banyak pesaing dari PT Pos Indonesia pada sektor pengiriman barang. Persaingan pangsa pasar ini dijelaskan dalam presentasi Faizal Djoemadi selaku Direktur Utama PT Pos Indonesia, dalam *event Corporate Innovators Forum* (CIFO) sebagai sebuah perwujudan tempat untuk para praktisi dan profesional dari berbagai industri yang terlibat dalam pengembangan inovasi dan transformasi serta pengembangan sumber daya manusia di industri-industri besar. Pada konten youtube “Strategi Pos Indonesia melawan JNE, J&T, Si Cepat, Ovo, Gopay” di *channel* Dr. Indrawan Nugroho.

**Gambar 1.1**  
**Persaingan Pangsa Pasar**



Sumber: slide presentasi Bp. Faizal Djoemadi saat bicara di event CIFO, Juni 2021.

Sumber: Slide Presentasi Bp.Faizal Djoemadi pada event CIFO, Juni 2021.

Grafik diatas, menunjukkan bahwa Pos Indonesia berada pada peringkat terakhir dari 6 perusahaan pelayanan pengiriman. Ini menunjukkan bahwa dari tahun 2009 hingga 2020, pesaing PT Pos Indonesia telah menguasai pangsa pasar pelayanan dalam hal pengiriman. Peringkat pertama diraih oleh JNE yang berhasil menguasai 48% pangsa pasar yang ada di Indonesia, dilanjut dengan J&T di posisi kedua, Si Cepat, TIKI, Wahana, dan di posisi terakhir adalah Pos Indonesia. Hal ini didukung oleh data top brand awards, top brand awards ini menunjukkan kekuatan merek pada pasar yang berkaitan erat dengan perilaku pembelian konsumen.

**Tabel 1.1 Top Brand Index**

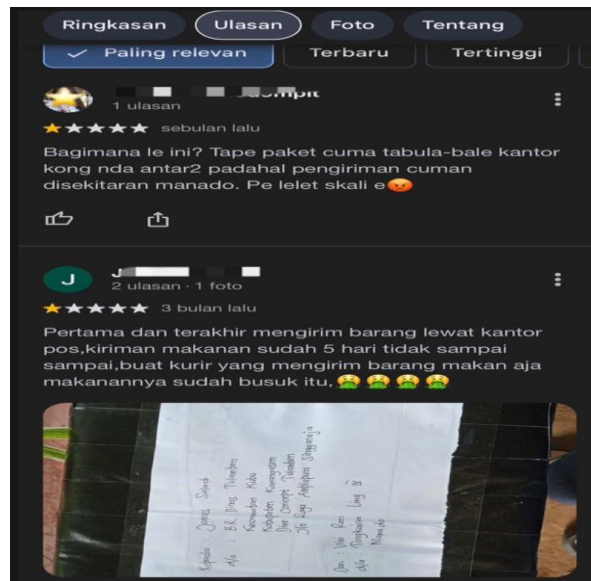
No	Kategori	Top Brand Index (TBI)
2019	1. JNE	26,40 %
	2. JNT	20,30 %
	3. TIKI	12,60 %
	4. POS INDO	5,40 %
	5. DHL	3,80 %

	No	Kategori	TBI
2020	1.	JNE	27,30 %
	2.	JNT	21,30 %
	3.	TIKI	10,80 %
	4.	POS INDO	7,70 %
	5.	DHL	4,10 %
	No	Kategori	TBI
2021	1.	JNT	33,40%
	2.	JNE	28,00 %
	3.	TIKI	11,20 %
	4.	POS INDO	8,50 %
	5.	DHL	6,00 %
	No	Kategori	TBI
2022	1.	JNE	39,30 %
	2.	JNT	23,10 %
	3.	TIKI	11,10 %
	4.	POS INDO	8,50 %
	5.	DHL	6,90 %

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

Tabel 1.1 diatas menurut Top Brand Awards kategori service jasa kurir PT Pos Indonesia dari rentang tahun 2019-2022 menempati posisi keempat setelah para pesaingnya JNE, JNT dan TIKI kemudian diikuti DHL pada peringkat terakhir. Hal ini menunjukkan walau perusahaan milik negara satu ini sudah ada mulai Tahun 1746 jauh lebih lama dibanding dengan pesaingnya yang PT Pos Indonesia masih dibawah pesaing lainnya. Pihak lain di luar pos ini mengambil ahli fungsi pos dalam bidang jasa kurir/pengiriman untuk penjual *E-commerce*. Hal ini menunjukkan bahwa ada persaingan yang sangat ketat di bidang jasa kurir dan pengiriman, dan bahwa PT Pos Indonesia belum mencapai tingkat kinerja yang optimal. Belum optimalnya kinerja Pos Indonesia juga ditunjukkan pada PT Pos Indonesia 95000 Manado jalan Samratulangi No.23, Wenang utara.

**Gambar 1.2 Ulasan google**



Sumber: <https://www.google.com/search?q=ulasan+kantor+pos+manado>.

Gambar 1.2 menunjukkan laman ulasan google PT Pos Indonesia 95000 Manado terdapat 271 ulasan dengan rating bintang 2,8. Terdapat rating rendah dengan 153 keluhan diantaranya, 20 keluhan mengenai pelayanan yang lambat dan kurang ramah, 75 keluhan mengenai pengiriman paket yang lama, 14 keluhan mengenai komunikasi dalam hal ini customer service yang susah dihubungi melalui saluran telepon, dan 44 keluhan mengenai hal lainnya. Komplain yang diberikan pengguna PT Pos Indonesia 95000 Manado tersebut menunjukkan adanya kinerja yang belum optimal pada perusahaan yang bersangkutan khususnya jasa kurir juga logistik domestik dan internasional yang melayani kegiatan penerimaan, penyortiran, pengumpulan, dan pengantaran paket ataupun surat. keluhan konsumen yang konsisten seperti adanya keterlambatan pengiriman paket, kerusakan dan kehilangan barang kiriman dan ongkos pengiriman yang mahal dan sikap pegawai yang tidak ramah dan lamban. Hal ini tentu merupakan suatu fenomena yang menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia 95000 Manado belum dapat memenuhi kebutuhan sebagian kecil masyarakat yang

beragam. Belum optimalnya kinerja PT Pos Indonesia 95000 Manado perlu diperhatikan kembali oleh perusahaan, terutama akibat banyak keluhan akan membangun citra yang buruk, dimana pelanggan yang tidak puas dengan pelayanannya akan menceritakan pengalaman buruk tersebut kepada sanak saudara, teman-teman dan lingkungannya, sebaliknya ketika kinerja semakin tinggi pelayanan yang diberikan oleh PT Pos Indonesia 95000 Manado hal tersebut dapat menjadi poin tersendiri bagi perusahaan.

Sebuah perusahaan mempunyai beberapa komponen dalam upaya untuk mewujudkan tujuan tersebut yaitu prosedur kerja, teknologi, sumber daya manusia (SDM), dan struktur organisasi. Komponen-komponen pada perusahaan tersebut harus diberdayakan dengan baik agar perusahaan dapat mencapai efektifitas dan efisiensi kerjanya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkewajiban atas kegiatan pemberdayaan manusia atau dalam perusahaan perlu memilih yang tepat agar mendapatkan SDM dengan kinerja yang baik. saat menentukan kinerja ada satu di antara komponen yang harus dipertimbangkan yaitu aspek psikologis, aspek psikologis ini berkaitan dengan kepribadian. Yona & Yulita (2019), berpendapat bahwa dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dapat dilakukan dengan mempertimbangkan aspek kepribadian. Hal tersebut karena kepribadian dapat menjelaskan secara garis besar sikap, perbuatan, cara berpikir yang dimiliki yang berdampak pada setiap kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan.

**Tabel 1.2 Tes Kepribadian MBTI**

<b>Kepribadian</b>	<b>Ahli Logika</b>	<b>Inovator</b>	<b>Pemimpin</b>	<b>Pendukung</b>	<b>Total</b>
<b>Introversi (tertutup)</b>	<b>ISTP</b> 1 karyawan 3,03%	<b>ISFP</b> 2 karyawan 6,06%			10 Karyawan 30,30%
	<b>ISFJ</b> 1 karyawan 3,03%	<b>ISFJ</b> 1 karyawan 3,03%			
	<b>INTJ</b> 2 karyawan 6,06%	<b>INFJ</b> 2 karyawan 6,06%			
	<b>INTP</b> (Tidak ada)	<b>INFP</b> 1 karyawan 3,03%			
			<b>ESTP</b> 4 karyawan 12,12%	<b>ESFP</b> 4 karyawan 12,12%	
<b>Ekstrovert (terbuka)</b>			<b>ESTJ</b> 1 karyawan 3,03%	<b>ESFJ</b> 9 karyawan 27,27%	23 Karyawan 69,70%
			<b>ENTJ</b> 1 karyawan 3,03%	<b>ENFJ</b> (Tidak ada)	
			<b>ENTP</b> (Tidak ada)	<b>ENFP</b> 4 karyawan 12,12%	
	<b>Total</b>	4 karyawan (12,12%)	6 karyawan (18,18%)	6 karyawan (18,18%)	

Sumber : data yang diolah.

Pada perusahaan setelah dilakukan prapenelitian pada 33 karyawan tetap bagian operasional kurir menggunakan tes MBTI 16 berdasarkan kelompok kepribadian, kelompok introversi ahli logika berjumlah 4 karyawan dengan presentase 12,12%, kelompok introversi inovator berjumlah 6 karyawan dengan

presentase 18,18%, kelompok ekstrovert pemimpin berjumlah 6 karyawan dengan presentase 18,18% dan terakhir kelompok ekstrovert pendukung berjumlah 17 karyawan dengan presentase 51,51%.

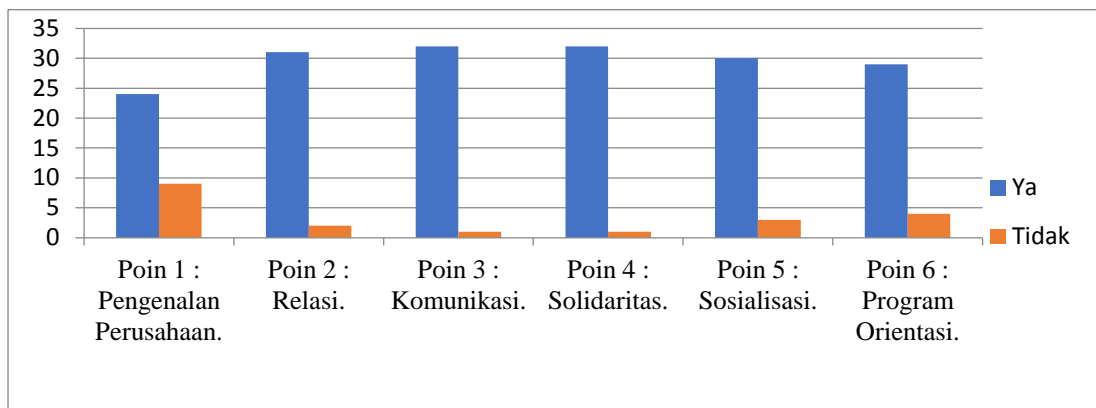
Dari 16 tipe kepribadian MBTI terdapat 10 karyawan yang bersifat introvert dengan presentase 30,30% dan 23 karyawan yang ekstrovert dengan presentase 69,70%. Dimana karyawan yang berkepribadian ekstrovert lebih banyak dari karyawan yang berkepribadian introvert. 3 kepribadian ekstrovert terbanyak adalah pertama *Extrovert-Sensing-Feeling-Judging* (ESFJ) dari kelompok pendukung sebanyak 9 karyawan atau 27,27%. Kedua *Extrovert-Sensing-Thinking-Perceiving* (ESTP) dari kelompok pemimpin sebanyak 4 karyawan dengan presentase 12,12% dan yang ketiga *Extrovert-Sensing-Feeling-Perceiving* (ESFP) dan *Extrovert-Intuitive-Feelin-Perceiving* (ENFP) dari kelompok pendukung dengan jumlah masing-masing 4 karyawan dengan presentase 12,12%. Karyawan ekstrovert membawa semangat dan energi ke tempat kerja, tetapi beberapa masalah umum yang dihadapi oleh karyawan dengan kepribadian ekstrovert: kesulitan fokus dan konsentrasi, mendominasi, kebutuhan akan perhatian, kesulitan bekerja secara mandiri, kurang peka terhadap kebutuhan orang lain.

Selain aspek psikologis, aspek lain yang dapat diperhatikan dalam meningkatkan kinerja adalah aspek organisasi. Dikatakan oleh Mangkunegara dalam Octavia (2020), bahwa pendekatan organisasi merupakan sebuah landasan dalam mewujudkan kinerja yang optimal. Pendekatan organisasi tertuju pada apa yang diberi organisasi atau perusahaan kepada karyawan. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan harus memberikan orientasi kerja, orientasi kerja diberikan kepada karyawan baru oleh perusahaan untuk membantu mereka



memperoleh ilmu dan keahlian yang dibutuhkan guna mengerjakan semua tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan. Salah satu masalah dengan orientasi kerja dalam perusahaan yang diteliti adalah bahwa beberapa karyawan masih kesulitan mengikuti kemajuan teknologi, menggunakan teknologi sesuai dengan peraturan yang ada, dan melakukan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan dalam peraturan. Orientasi kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan karena berkaitan dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan perusahaan. Selain itu melalui prapenelitian pada 33 karyawan tetap bagian operasional kurir dilihat bahwa :

**Diagram 1.1 Orietasi Kerja karyawan**



Sumber : data yang diolah.

Berdasarkan data diatas terdapat 9 karyawan yang menjawab tidak pada point pengenalan perusahaan dan 24 orang menjawab ya, pada poin kedua mengenai relasi diatas terdapat 2 karyawan yang menjawab tidak dan 31 orang menjawab ya, pada poin komunikasi 1 karyawan yang menjawab tidak dan 24 orang menjawab ya, pada poin solidaritas terdapat 1 karyawan yang menjawab tidak dan 32 orang menjawab ya, pada poin sosialisasi terdapat 3 karyawan yang menjawab tidak dan 30 orang menjawab ya, dan poin terakhir yaitu program orientasi terdapat 4 karyawan yang menjawab tidak dan 29 orang menjawab ya.

Kebanyakan karyawan mencentang ya, yang berarti mereka sepakat dengan poin tentang orientasi kerja karyawan. Selanjutnya orientasi kerja karyawan bagian operasional kurir dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 1.3 Skala Prioritas Orientasi Kerja**

	<b>Urutan 1</b>	<b>Urutan 2</b>	<b>Urutan 3</b>	<b>Urutan 4</b>	<b>Urutan 5</b>	<b>Urutan 6</b>
<b>Poin 1</b>	-	-	<b>13</b>	-	-	-
<b>Poin 2</b>	-	-	-	<b>10</b>	-	-
<b>Poin 3</b>	<b>18</b>	-	-	-	-	-
<b>Poin 4</b>	-	<b>14</b>	-	-	-	-
<b>Poin 5</b>	-	-	-	-	<b>10</b>	-
<b>Poin 6</b>	-	-	-	-	-	<b>5</b>

Sumber : data yang diolah.

Pada tabel diatas mengenai skala prioritas 33 karyawan tetap bagian operasional kurir terdapat, urutan yang paling banyak dipilih para karyawan yaitu urutan 3-4-1-2-5-6. poin 3 mengenai komunikasi 18 karyawan menempatkannya pada urutan pertama, poin 4 mengenai solidaritas 14 karyawan menempatkannya pada urutan kedua, poin 1 mengenai pengenalan perusahaan 13 karyawan menempatkan pada urutan ketiga, poin 2 mengenai relasi 10 karyawan menempatkannya pada urutan keempat, poin 5 mengenai sosialisasi 10 karyawan menempatkannya pada urutan kelima, dan yang terakhir point 6 mengenai program orientasi 5 karyawan menempatkannya pada urutan terakhir.

Maka dapat disimpulkan orientasi kerja PT Pos Indonesia 95000 Manado memprioritaskan komunikasi, relasi dan sikap solider dalam bekerja di lingkungan kerja, hal ini sejalan dengan tipe kepribadian yang sebagian besar karyawan yang ekstrovert yang senang bersosialisasi, mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan baru, mengerjakan pekerjaan secara tepat waktu dengan benar. Namun yang menjadi masalah pada perusahaan yang diteliti hal ini berbanding terbalik dengan kinerja pada PT Pos Indonesia 95000 dalam hal komunikasi yang kaku

dengan pelanggan, kurang ramah dalam pelayanan yang kurang maksimal, pengiriman paket yang lambat kurang teliti.

Pendekatan organisasi lainnya yang dapat mempengaruhi adalah penempatan kerja. Karyawan dapat mengalami ketidakcocokan dengan pekerjaan atau tim karena masalah orientasi dan kepribadian, yang menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan, konflik karyawan sehingga mengganggu alur kerja tim serta mengganggu kinerja. Berikut ini merupakan jumlah karyawan PT Pos Indonesia 95000 Manado bagian operasional kurir :

**Tabel 1.4 Jumlah Karyawan**

<b>No</b>	<b>Bidang Kerja / Jabatan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
1	Manager	1
2	Asisten Manager	1
3	Bagian Puri	20
4	Distribusi	9
5	Antaran	20
6	Admin	2
7	Mandor	3
8	Staff	2
9	werehouse	1
10	Sopir	11
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>

Sumber : Data Perusahaan.

Pada tabel diatas menunjukkan, karyawan pada bagian operasional kurir berjumlah 70 terdiri dari 33 karyawan tetap dan 37 karyawan kontrak. Ada beberapa bagian yaitu manager 1 karyawan, asisten manager 1 karyawan, bagian puri 20 karyawan, distribusi 9 karyawan, antaran (kurir) 20 karyawan, admin 2 karyawan, mandor 3 karyawan, staff 2 karyawan, werehouse 1 karyawan, sopir 11 karyawan terdiri dari 3 karyawan tetap, 8 karyawan vendor/kontrak. Dari data yang didapat melalui wawancara masalah pada perusahaan yang diteliti yang berkaitan dengan penempatan kerja adalah karyawan belum menjalankan tugas

dan tanggung jawab sesuai sop, kendala dalam menyamakan kemampuan dan penempatan yang belum pas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Menurut Murtiyoko (2021), harapan dalam proses penempatan adalah mampu memberikan kontribusi yang baik pada posisi pekerjaan yang diberikan. Oleh karena itu, kesesuaian penempatan yang dilakukan perusahaan kepada setiap karyawan dapat mempengaruhi kepuasan untuk dapat memberikan kinerja yang optimal.

Perusahaan perlu melakukan evaluasi pada kinerja pada PT Pos Indonesia 95000 Manado dengan mempertimbangkan aspek-aspek seperti kepribadian, orientasi kerja yang diberikan dan penempatan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Yona & Yulita (2019), dengan judul “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja PT Advantage Supply Chain Management (SCM) Cabang Batam” menunjukkan bahwa variabel kepribadian berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Penelitian dari Wahyuningsih *et al.* (2019), “Pengaruh Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pajak Pratama Sukoharjo)” menemukan bahwa variabel orientasi kerja memengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Penelitian dari Murtiyoko (2021) dengan judul “Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pada PT Satria Putra Jaya di Jakarta” juga menunjukkan bahwa variabel penempatan kerja memengaruhi kinerja secara positif dan signifikan.

Berdasarkan masalah diatas, peneliti ingin meneliti bagaimana variabel kepribadian, variabel orientasi kerja, dan variabel penempatan kerja berdampak pada kinerja PT Pos Indonesia 95000 Manado. Oleh karena itu, judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, dan Penempatan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia 95000 Manado”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berlandaskan masalah pada latar belakang penelitian mengenai kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia 95000 Manado dan setelah melakukan *preliminary research* (penelitian terdahulu), lalu disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepribadian mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia 95000 Manado?
2. Apakah orientasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia 95000 Manado?
3. Apakah penempatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia 95000 Manado?
4. Apakah kepribadian, orientasi kerja dan penempatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia 95000 Manado?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh kepribadian terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia 95000 Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia 95000 Manado.
3. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia 95000 Manado.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia 95000 Manado.

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Untuk menghindari luasnya lingkup penelitian dan penyimpangan penelitian, maka peneliti membatasi beberapa hal dalam penelitian ini sebagai fokus yang ditetapkan peneliti. Batasannya yaitu :

1. Batasan hanya terfokus tentang pengaruh kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan kerja pada kinerja karyawan di PT Pos Indonesia 95000 Manado.
2. Objek yang diteliti dalam penelitian ini hanya dilakukan di PT Pos Indonesia 95000 Manado bagian operasional kurir.
3. Batasan penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel independen dan satu variabel dependen, sesuai dengan judul.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman khususnya tentang bagaimana pemberdayaan sumber daya manusia memengaruhi kinerja karyawan, orientasi kerja, dan kepribadian.

##### **1.5.1 Secara Teoritis**

- a. Untuk mahasiswa

Bagi mahasiswa, diharapkan mampu menjadi referensi dan data pustaka untuk penelitian lanjutan yang berkaitan dengan penelitian ini.

- b. Untuk peningkatan pengetahuan

Diharapkan memberikan pengetahuan mengenai gambaran dari pengaruh kepribadian, orientasi kerja, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan, terutama pada PT Pos Indonesia 95000 Manado.

### **1.5.2 Secara Praktis**

Secara praktis, Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Pos Indonesia 95000 Manado dalam meningkatkan kinerja dengan melihat aspek kepribadian, penempatan kerja, dan orientasi kerja.