

**ANALISIS KOMPETENSI  
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**

Isniar Budiarti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Komputer Indonesia  
Jl. Dipati Ukur 112-114 Bandung, Indonesia

*Email: [Isniar\\_budiarti@yahoo.com](mailto:Isniar_budiarti@yahoo.com)*

**Abstrak**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Penilaian kinerja karyawan sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan kedalam standar kinerja para karyawan sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus-menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

**Abstract**

The problem of human resources was still becoming the focus for the company in the globalisation era. Human resources had the main role in each one of the company's activities. Human resources were the key to the subject that must be paid attention to with all of his requirements. The demand of the company to receive, develop and maintain quality human resources increasingly urgent in accordance with the dynamics of the environment that always changed. The assessment of the achievement of the employee as the perpetrators in the organisation by making the measurement of the achievement that in accordance with the aim of the organisation. The standard of the assessment of the achievement of an organisation must be able to be projected in the standard of the achievement of the employees in accordance with his work unit. The evaluation of the achievement must be continuous to carried out, so that the aim of the organisation could be reached effectively and efficiently. So must be carried out by the assessment activity of the achievement periodically that was oriented in the past or really that will come.

*Keyword: human resources, competency of employee*

## **1. Pendahuluan**

### **1.1. Latar Belakang**

PT Pos Indonesia (Persero) Bandung yang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang pelayanannya tersebar di seluruh pelosok tanah air dan pada saat ini bukan lagi satu-satunya perusahaan yang bergerak dalam bisnis jasa kurir, karena banyak perusahaan jasa lainnya yang menjadi pemain bisnis yang menawarkan kualitas dan kinerja yang jauh lebih baik dari PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Pada saat ini PT Pos Indonesia (Persero) sedang menghadapi masalah baik internal maupun eksternal, dimana masalah internal yang dihadapi adalah masalah kompetensi. Dimana kompetensi yang dimiliki oleh karyawan pada beberapa bagian di PT Pos belum sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan, misalnya kompetensi pelayanan, dimana PT Pos belum dapat memberikan pelayanan yang superior terhadap pelanggannya. Munculnya permasalahan ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan salah satu indikator secara kuantitatif dapat dilihat dari klaim pelanggan (karena kiriman terlambat atau tidak sampai). Rata-rata pelanggan klaim setiap semesternya adalah 1066 kali, dan yang terselesaikan rata-rata hanya 684,75 atau 64,2% klaim. Sedangkan sisanya 381,75 atau 35,8% tidak terselesaikan. Artinya tingkat kegagalan dan keterlambatan pos dalam menghantarkan surat/paket tergolong tinggi.

Oleh karena itu Penilaian kinerja yang sudah ada perlu dilengkapi dengan kompetensi yang berhubungan dengan *skill* dan *knowledge* yaitu, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis. Penambahan kompetensi dalam penilaian kinerja diharapkan dapat memperbaiki proses penilaian kinerja karyawan.

### **1.2. Rumusan Masalah**

- 1) Bagaimana Kompetensi Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- 2) Bagaimana Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- 3) Seberapa Besar kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

### **1.3. Kegunaan Penelitian**

1. Diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menambah referensi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya yang berkaitan dengan masalah kompetensi.
2. Diharapkan penelitian ini dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian lebih lanjut tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.
3. Bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. Pos Indonesia (persero)-Bandung dalam upaya optimalisasi kinerja karyawan dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu kompetensi.

## 2. Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran

Spencer & Spencer (1993: 9) mengatakan “*Competence is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-reference effective and/or superior performance in a job situation*”. Kompetensi adalah karakteristik yang ada pada diri seseorang yang berhubungan dengan kriteria acuan yang efektif atau *performance* yang *superior* pada situasi kerja.

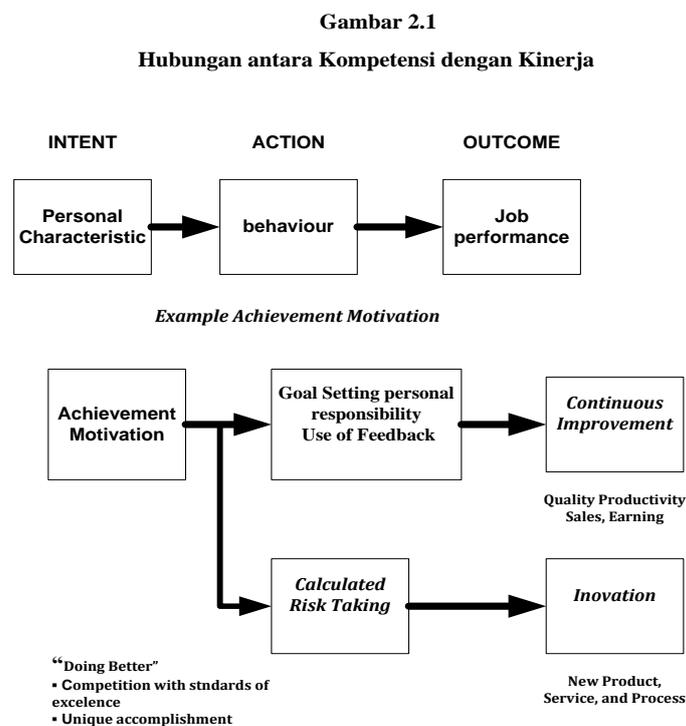
Secara umum istilah kompetensi Sumber Daya Manusia dapat disimpulkan sebagai “*capability to perform*” yang mengindikasikan bahwa kompetensi Sumber Daya Manusia terdiri dari berbagai variabel (Sanchez *et.al* (1997 dalam Elsy, 2001: 1).

Kompetensi Sumber Daya Manusia dapat dibedakan menjadi dua, yaitu yang bersifat *visible*, seperti kompetensi pengetahuan (*knowledge competency*) dan kompetensi keahlian (*skill competency*) serta kompetensi yang bersifat *invisible* (*hidden competency*) seperti konsep diri, sifat dan motif yang semuanya dapat dikategorikan dalam variabel sikap (*attitude*).

Kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut *result* (Cash and Fischer, 1987 dalam Sudjono) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction* (Robbins, 2003: 27).

“*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. (Bernadin dan Russel, 1998: 239).

Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu. Hubungan antara kompetensi dan kinerja dapat dilihat dalam gambar 2.1 berikut ini:



Sumber : Spencer and Spencer (1993:13)

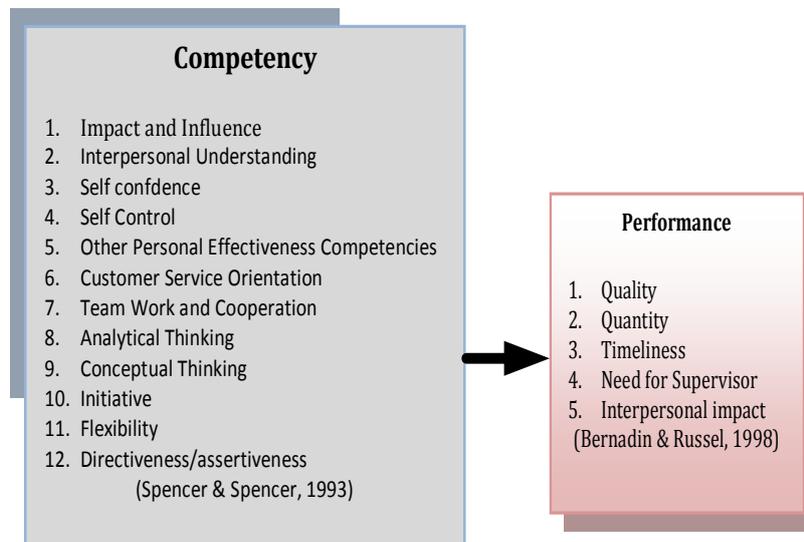
Kompetensi terdiri dari “*intent*” yang mana kekuatan motivasi atau sikap akan menghasilkan “*action*” yang akan berdampak pada *outcome*. Misalnya organisasi yang tidak memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk menumbuhkan *achievement motivation* akan mengakibatkan berkurangnya peningkatan laba, produktifitas, kualitas, lebih sedikit produk baru dan pelayanan.

Spencer dan spencer mengelompokkan kompetensi berdasarkan pada jenis pekerjaan yaitu: *technicians and professionals, sales people, helping and human service worker, manager, and entrepreneurs*. Keenam kelompok ini disebutnya sebagai kompetensi generik. Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia yang mana kegiatan utamanya adalah memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dalam hal jasa pengiriman. Dengan demikian kompetensi yang digunakan adalah model kompetensi generik *Helping and Human Service Worker* yang terdiri dari:

- 1) *Impact and influence*, yang terdiri dari membangun kredibilitas, presentasi menyampaikan sesuatu kepada konsumen, strategi mempengaruhi secara individu, menggunakan contoh, humor, bahasa tubuh dan suara.
- 2) *Interpersonal Understanding*, menyediakan waktu untuk mendengar masalah orang lain, peduli dengan apa yang dirasakan orang lain, mengerti dengan bahasa tubuh, mengerti dengan latar belakang orang lain, hobi dan kebutuhan.
- 3) *Self confidence* yang terdiri dari, percaya dengan kemampuan sendiri, bertanggung jawab atas masalah.
- 4) *Self control*, yang terdiri dari menjaga emosi diri sendiri dan tidak mempengaruhi pekerjaan, mencegah hal-hal yang tidak pantas dilakukan terhadap klien.
- 5) *Other Personal effectiveness Competencies*, dengan cara mau belajar dari kesalahan, menyukai pekerjaan dan menyenangi pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, suka bekerjasama, harapan yang positif terhadap orang lain.
- 6) *Customer Service Orientation* yang terdiri dari: menemukan dan bekerja untuk mencari kebutuhan yang tersembunyi, menyimak pertanyaan, permohonan, ataupun keluhan.
- 7) *Team Work and Cooperation*, mendapatkan masukan, percaya dan bekerja sama dengan orang lain.
- 8) *Analytical Thinking*, melihat hubungan sebab akibat, memecahkan masalah yang kompleks secara sistematis.
- 9) *Conceptual Thinking* yang terdiri dari, menggunakan pola dan konsep untuk mendiagnosa situasi, menghubungkan dengan teori, menyederhanakan dan mengklarifikasi.
- 10) *Initiative*, bekerja lebih dari yang disyaratkan dalam pekerjaan, misalnya respon yang lebih cepat, tegas pada saat krisis.
- 11) *Flexibility*, beradaptasi dalam hal cara, taktik dalam kondisi tertentu.
- 12) *Directiveness/ assertiveness*, yang terdiri dari menentukan batas, berkata tidak jika dibutuhkan, memperlihatkan masalah perilaku..

Dari kerangka pemikiran tersebut di atas dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**



### 3. Metode Penelitian

Unit observasi penelitian ini adalah PT. Pos Indonesia (Persero)-Bandung yang terdiri dari satu Kantor Pos Pemeriksa, dan 57 kantor pos cabang yang tersebar di seluruh Kodya Bandung.

Penelitian ini merupakan tipe penelitian deskriptif dan penelitian verifikatif (*path analysis*). Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Teknik penarikan sampel adalah proses iterasi dan didapatkan ukuran sampel sebesar 118 karyawan yang kemudian dialokasikan secara proporsional, pada kantor pos pemeriksa sebanyak 77 sampel dan kantor pos cabang 39 sampel. Data yang digunakan adalah data primer (kuesioner) dan data sekunder yang berasal baik dari internal ataupun eksternal perusahaan. Pengujian validitas dilakukan menggunakan koefisien korelasi Rank Spearman, uji reliabilitas instrumen penelitian menggunakan korelasi Spearman Brown.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan nilai reliabilitas untuk setiap variabel semua valid dan reliabel (kompetensi dan kinerja). Data ordinal yang diperoleh dari kuesioner harus ditransformasikan terlebih dahulu menjadi skala interval dengan metode *Method of Successive Interval* (MSI).

Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Dari hasil analisa deskriptif kompetensi masuk pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mempunyai kompetensi yang tinggi dan apabila hal ini didukung oleh faktor internal lainnya akan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap PT. Pos Indonesia (Persero)-Bandung. Seperti kompensasi yang sesuai dengan prestasi, pelatihan-pelatihan dan rotasi jabatan untuk menghindari kebosanan atau kejenuhan karyawan.

Skor kinerja masuk pada kategori baik dari 5 dimensi, 4 dimensi berada pada kategori baik, dan hanya 1 dimensi yang berada pada kategori cukup baik, yaitu dimensi *Need for supervisor* artinya karyawan masih membutuhkan pengawasan dari atasan dalam bekerja. Dimensi yang nilainya paling tinggi adalah *timeliness* hal ini menggambarkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan beban kerja sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan. Dan secara rata-rata variabel ini berada pada kategori baik.

### 3.1. Uji Hipotesis

Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Semakin tinggi kompetensi, maka tingkat kinerja karyawan juga akan semakin baik. Besarnya pengaruh kompetensi yang secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah  $(0,366)^2 = 0,133956 = 13,4\%$ . Artinya setiap kenaikan 1% kompetensi akan meningkatkan kinerja sebesar 13,4 %. Hasil penelitian ini mendukung teori Spencer dan Spencer yang menyatakan bahwa kompetensi yang terbentuk dari motivasi, karakter, konsep diri dan skill akan mempengaruhi perilaku dan akan memprediksi *performance* karyawan.

Kompetensi merupakan kemampuan yang ada dalam diri seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang akan membedakan prestasi antara seorang individu dengan individu lainnya, karena kompetensi berada dalam diri individu dan tidak kelihatan secara kasat mata, maka kompetensi ini harus dipicu untuk berfungsi secara optimal, dengan menyediakan iklim kerja yang kompetitif dan kondusif, memberikan pelatihan tentang pengenalan diri, dan memberikan *reward* yang pantas dan adil.

Kompetensi yang ada pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)-Bandung khususnya kompetensi *helping and human service worker* juga mempunyai pengaruh yang relatif kecil terhadap kinerja karyawan. (hanya sebesar 13,4%) Hal ini dikarenakan PT. Pos Indonesia sampai saat ini belum merumuskan kompetensi level pelaksana. Kecilnya pengaruh ini juga disebabkan karena kurangnya pelatihan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai.

Dari kuesioner diperoleh informasi bahwa masih ada karyawan yang ditempatkan belum sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Jika standard kompetensi pada level pelaksana sudah ada, maka perusahaan akan bisa merumuskan syarat kompetensi yang harus dimiliki pada pekerjaan tertentu. Dan juga akan mempermudah dalam proses *recruitment* untuk menemukan kriteria calon karyawan yang harus diterima memiliki kompetensi seperti apa.

Ada faktor lain sebesar 75,6% yang diduga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil kuesioner faktor lain tersebut adalah peningkatan kesejahteraan karyawan khususnya peningkatan gaji, memberikan motivasi, memberikan penghargaan berbasis kinerja, pelatihan berkesinambungan, mutasi/ rotasi secara berkala untuk menghilangkan kejenuhan dan penyegaran, dan penempatan yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman.

## **5. Kesimpulan dan Rekomendasi**

### **2.1. Kesimpulan**

1. Variabel kompetensi, item yang nilainya paling rendah adalah kemampuan untuk mengemukakan ide atau gagasan, yang disebabkan karena sebagian besar karyawan masih memiliki mentalitas birokrasi. Skor yang paling rendah pada variabel kinerja adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan yang detail, yang disebabkan rendahnya semangat berprestasi yang dimiliki oleh karyawan.
2. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. (pengaruh yang positif). Kompetensi berpengaruh kecil terhadap kinerja karyawan, karena PT. Pos Indonesia belum mempunyai standard kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan

### **2.2. Rekomendasi**

1. PT. Pos Indonesia hendaknya menyediakan media untuk menampung ide karyawan dan menghargai setiap ide yang muncul. Agar kompetensi karyawan bisa optimal, PT. Pos Indonesia merancang standard kompetensi yang harus dimiliki pada masing-masing bidang pekerjaan.
2. Agar PT. Pos Indonesia menumbuhkan semangat berprestasi agar karyawan bisa bekerja dengan baik.

## **Daftar Pustaka**

### ***Buku:***

Bernadine Russel. 1998. *Human Resource Management An Expreriental Approach*. Mc GrowHill.

Elsye Tandelilin. 2004. *Employee Empowerment Based on Competency*. Manajemen dan Bisnis 1

James R. Lindner. 2001. *Competency Assessment And Human Resource Management Performance Of County Extension Chairs In Ohio*. Agricultural Education.

Michael A. Hoge, Janis Tondora, and Anne F. Marrelli. *The Fundamentals of Workforce Competency: Implications for Behavioral Health*.

Robbins, Stephen P. 2003. *Organization Theory, Structure, Design and Applications*. 3<sup>rd</sup> Ed. United States of America: Prentice-Hall International, Inc.

Spencer, L. & Spencer, S. 1993. *Competence At Work: Models For Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

### ***Artikel dalam Jurnal:***

Cira, D.J dan Benjamin, E.R ,1998, *Competency\_Based Pay : A Concept inEvolution*. *Compensation and Benefits Review*, September-October.

Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 1. Maret.