

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kerangka kerja yang terdiri dari serangkaian kebijakan, prosedur, dan praktik yang diterapkan oleh suatu organisasi untuk mengelola seluruh tenaga kerja. Teori ini menekankan pandangan bahwa karyawan bukanlah sekadar sumber daya yang dapat dieksploitasi, melainkan individu yang memiliki kebutuhan spesifik yang harus dipenuhi. Dengan memenuhi kebutuhan tersebut dan mengelola mereka secara efektif, organisasi dapat mendorong kinerja terbaik dari karyawan yang pada akhirnya akan menjadi faktor kunci keberhasilan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan Dessler (2022). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang sangat vital, karena peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam berorganisasi sangat penting karena sebagai motor penggerak dan pengelola sistem agar dapat berjalan dengan baik. Maka, pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pengembangan, dan kepuasan Sumber Daya Manusia Arifin (2019).

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. SDM yang memiliki kinerja tinggi berperan sebagai penggerak utama yang memastikan seluruh proses organisasi berjalan sesuai arah strategis yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya menunjukkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, inovasi, serta orientasi pada hasil Listiana & Darma (2023). Melalui kinerja SDM yang optimal, organisasi dapat meningkatkan kualitas layanan, memperbaiki sistem manajemen, dan memperkuat kepercayaan dari pemangku kepentingan Haryono (2025). Dalam era persaingan dan perubahan yang semakin dinamis, kinerja SDM tidak lagi dipandang sebatas pencapaian target individu, melainkan sebagai ukuran keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang mampu menjaga dan meningkatkan kinerja SDM-nya akan lebih adaptif dalam menghadapi tantangan eksternal, mampu mendorong transformasi internal, serta mempertahankan daya saingnya di berbagai sektor Widyatmojo (2023). Oleh karena itu, perhatian terhadap faktor - faktor yang memengaruhi kinerja SDM menjadi aspek strategis yang perlu dikelola secara berkelanjutan, agar organisasi dapat memberikan kontribusi maksimal bagi pemangku kepentingan dan masyarakat secara luas (Pasaribu (2024).

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (2006) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian individu dalam memenuhi target pekerjaan serta kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Dalam organisasi pelayanan publik, kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting karena secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat. Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu, kompetensi karyawan, beban kerja dan lingkungan kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Kompetensi merupakan faktor penting yang menentukan sejauh mana seseorang mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Menurut Widiastuti (2023), Kompetensi adalah kecakapan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu yang diperlukan agar seseorang dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Sementara itu, Wibowo (2006) menyatakan bahwa kompetensi mencakup kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang terintegrasi dan tercermin dalam perilaku kerja individu. Kompetensi berperan penting dalam memengaruhi kinerja karena individu yang kompeten mampu memahami tugas dengan baik, mengambil keputusan yang tepat, serta beradaptasi dengan kompleksitas pekerjaan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dapat bekerja lebih efisien, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pekerjaan profesional, seperti bidang kesehatan, kompetensi juga menjadi tolak ukur mutu pelayanan karena berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dan kepuasan pengguna layanan. Temuan sejumlah penelitian juga mendukung bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2023), Wadhwa S (2022) dan Fricticarani *et al.*, (2023) membuktikan bahwa kompetensi yang memadai mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan memperkuat daya saing organisasi. Sebaliknya, tingkat kompetensi yang rendah sering kali dikaitkan dengan meningkatnya kesalahan kerja, keluhan pengguna jasa, serta rendahnya kepuasan terhadap kinerja organisasi Fricticarani *et al.*, (2023).

Selain Kompetensi, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah beban kerja. Menurut Mahawati (2021), Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2019) Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rolos, Sambul, dan Rumawas (2018) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi beban kerja karyawan akan menyebabkan kinerja karyawan semakin menurun Huda & Azar (2021). Penelitian Lukito dan Alriani (2018) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan dan negative terhadap kinerja karyawan. Hamizar (2020) menyatakan bahwa beban kerja secara signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Dalam buku Mahawati (2021), definisi lingkungan kerja adalah Lingkungan kerja sangat menentukan kenyamanan, kesehatan, dan kinerja karyawan. Lingkungan yang baik membuat karyawan lebih puas dan produktif, sedangkan lingkungan yang tidak nyaman menghambat potensi mereka meskipun memiliki keterampilan. Karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, nyaman, dan mendukung agar karyawan dapat bekerja maksimal. Menurut Herlinda *et al.* (2021), lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi atau faktor yang ada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi diri mereka dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Sopian (2024) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Kurniati (2020) bahwa ditemukan persamaan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Natania & Martha (2023) didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dharmawan (2023) menemukan hasil bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh kompetensi, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam sehingga menghadirkan celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Pada variabel kompetensi, sebagian besar penelitian seperti yang dilakukan oleh Purnomo (2023), Wadhwa S (2022) dan Fricticarani *et al.*, (2023) menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini selaras dengan pendapat (Widiastuti, 2023) dan (Wibowo, 2006) yang menekankan bahwa kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang menentukan efektivitas perilaku kerja. Namun demikian, kondisi lapangan menunjukkan bahwa rendahnya kompetensi tetap menimbulkan kesalahan kerja dan penurunan kualitas pelayanan, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut untuk memastikan konsistensi pengaruhnya pada konteks organisasi yang berbeda. Pada variabel beban kerja, hasil penelitian justru menunjukkan ketidak konsistenan yang lebih jelas. Beberapa penelitian seperti Rolos *et al.* (2018) dan Hamizar (2020) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian lainnya seperti Huda & Azar (2021) serta Lukito & Alriani (2018) menunjukkan bahwa beban kerja berdampak negatif terhadap kinerja. Perbedaan arah pengaruh ini menandakan adanya faktor-faktor lain yang mungkin berperan, seperti karakteristik pekerjaan, standar operasional, ataupun kapasitas individu dalam menghadapi tekanan kerja. Sementara itu, pada variabel lingkungan kerja, sebagian besar penelitian seperti Sopian (2024), Kurniati (2020), Natania & Martha (2023), dan Dharmawan (2023) secara konsisten menunjukkan bahwa lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Meskipun demikian, penelitian sebelumnya cenderung memisahkan pengaruh lingkungan kerja fisik dan nonfisik tanpa melihat bagaimana keduanya berperan secara simultan bersama variabel lain seperti kompetensi dan beban kerja.

Oleh karena itu, untuk mengukur dan mengevaluasi sejauh mana implementasi kinerja karyawan yang baik telah diterapkan di Kantor Pos Lumajang, diperlukan analisis yang komprehensif terhadap data absensi Tahun 2025. Data kehadiran dan tingkat keterlambatan karyawan menjadi indikator objektif yang mencerminkan tingkat kedisiplinan, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap waktu dan peraturan yang berlaku. Kondisi tersebut secara tidak langsung juga merefleksikan kualitas lingkungan kerja dan beban kerja yang dirasakan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang secara keseluruhan. Data absensi tersebut dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. 1 Absensi Karyawan Kantor Pos Lumajang Tahun 2025

Bulan	Jumlah Karyawan	Hadir	Tidak Hadir	Terlambat
Januari	91	88	3	6
Februari	91	87	4	7
Maret	91	89	2	5
April	91	87	4	7
Mei	91	88	3	6
Juni	91	89	2	5
Juli	91	86	5	8
Agustus	91	90	1	4
September	91	88	3	6
Oktober	91	89	2	5
November	91	87	4	7
Desember	91	85	6	9

Sumber: Data absensi karyawan Kantor Pos Lumajang (data diolah, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran karyawan Kantor Pos Lumajang secara umum tergolong baik, namun masih terdapat beberapa karyawan yang belum sepenuhnya menunjukkan kedisiplinan kerja yang optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan pada beberapa bulan tertentu. Tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan tertinggi terjadi pada bulan Desember, yaitu sebanyak 6 karyawan tidak hadir dan 9 karyawan terlambat hadir. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pada periode tertentu, khususnya menjelang akhir tahun dengan meningkatnya volume pekerjaan dan tuntutan pelayanan, kedisiplinan kerja karyawan cenderung mengalami penurunan.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang belum sepenuhnya optimal, terutama jika ditinjau dari aspek ketepatan waktu dan kehadiran sebagai indikator kinerja. Tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan diduga berkaitan dengan kompetensi karyawan, beban kerja, serta lingkungan kerja yang dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja.

Data tersebut diperkuat oleh hasil *pra-survey* yang telah dilakukan dengan melibatkan 91 orang pegawai terkait penilaian kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang, yang menunjukkan masih adanya variasi tingkat kinerja antar pegawai. Hasil *pra-survey* tersebut mencerminkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya mencapai kinerja yang optimal, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji pengaruh kompetensi karyawan, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang, yang selanjutnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1. 2 Pra Survey Penilaian Kinerja Karyawan di Kantor Pos Lumajang

No	Unit Pekerjaan	Indikator Kinerja	Jumlah Pegawai	Target Kinerja Tahunan (%)	Capaian Kinerja Tahun 2025 (%)	Status Pencapaian
1.	Executive Manager	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama	1	95%	100%	Memenuhi Target
2.	Supervisor	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama	6	85%	87%	Memenuhi Target
3.	AM Muda-1	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama	1	90%	92%	Memenuhi Target
4.	Branch Manager	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama	16	85%	83%	Belum Memenuhi Target
5.	Agen Layanan Loker	Kualitas pelayanan, ketepatan transaksi, tanggung jawab	2	90%	76%	Belum Memenuhi Target
6.	Agen Penjualan	Pencapaian target penjualan	38	85%	79%	Belum Memenuhi Target
7.	Mitra Layanan Antar	Ketepatan pengantaran	19	95%	77%	Belum Memenuhi Target
8.	Mitra Layanan Drop Point	Ketepatan penerimaan kiriman	1	95%	76%	Belum Memenuhi Target
9.	Staf	Ketepatan administrasi, kualitas dokumen, kerja sama	7	90%	76%	Belum Memenuhi Target

*Sumber: Hasil Prasurvei Penilaian Kinerja Karyawan Kantor Pos Lumajang Tahun 2025.
(data diolah, 2026)*

Berdasarkan Tabel 1.2, setiap unit kerja di Kantor Pos Lumajang memiliki target kinerja tahunan yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing unit. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa unit Executive Manager berhasil mencapai capaian kinerja sebesar 100% dari target 95%, Supervisor mencapai 87% dari target 85%, serta AM Muda-1 mencapai 92% dari target 90%, sehingga ketiga unit tersebut dinyatakan telah memenuhi target kinerja. Sementara itu, Branch Manager hanya mencapai 83% dari target 85%, Agen Layanan Loker mencapai 76% dari target 90%, Agen Penjualan mencapai 79% dari target 85%, Mitra Layanan Antarman mencapai 77% dari target 95%, Mitra Layanan Drop Point mencapai 76% dari target 95%, dan Staf mencapai 76% dari target 90%. Dengan demikian, sebagian besar unit kerja belum memenuhi target kinerja tahunan yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara target dan capaian kinerja pada beberapa unit kerja, sehingga diperlukan upaya peningkatan kompetensi karyawan, pengelolaan beban kerja yang lebih efektif, serta perbaikan lingkungan kerja guna mendukung pencapaian target kinerja secara optimal.

Selain persoalan kompetensi dan capaian kinerja antar unit, fenomena lain yang turut menjadi perhatian di Kantor Pos Lumajang adalah tingginya volume pekerjaan yang harus ditangani oleh karyawan dalam menjalankan operasional sehari-hari. Sebagai perusahaan jasa yang menangani berbagai jenis layanan sekaligus, mulai dari pengiriman surat dan paket domestik maupun internasional, pengelolaan data melalui sistem IPOS, hingga layanan keuangan melalui Pospay, karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang bersamaan dengan standar waktu penyerahan yang telah ditetapkan. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan, khususnya pada unit-unit dengan interaksi langsung terhadap pelanggan seperti Agen Layanan Loker, Mitra Layanan Antarman, dan Mitra Layanan Drop Point, harus menangani volume transaksi dan pengantaran yang cukup tinggi dalam satu waktu kerja. Tingginya tuntutan pekerjaan tersebut berpotensi menimbulkan tekanan kerja bagi karyawan, terutama pada periode dengan volume pengiriman yang meningkat, sehingga diduga turut memengaruhi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Fenomena ini memperkuat dugaan bahwa beban kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu dikaji lebih lanjut pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang.

Meskipun kategori *Baik* menunjukkan bahwa kinerja karyawan telah memenuhi standar yang cukup memadai, namun dominasi kategori tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar unit belum mencapai tingkat kinerja optimal (*Sangat Baik*). Kondisi ini memperlihatkan adanya variasi capaian kinerja antar unit kerja yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi. Perbedaan capaian kinerja yang terjadi pada masing – masing bagian diduga dipengaruhi oleh tingkat kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan tanggung jawabnya, beban kerja yang diterima, serta kondisi lingkungan kerja yang dapat memengaruhi efektivitas dan produktivitas kerja.

Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kompetensi karyawan, pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional, serta perbaikan lingkungan kerja guna mendorong peningkatan kinerja karyawan secara lebih optimal dan merata. Berdasarkan kondisi tersebut, maka dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Lumajang”. Kantor Pos Lumajang merupakan perusahaan jasa yang menangani pengiriman dan distribusi dalam serta luar negeri, didukung oleh sistem IPOS untuk mengelola data pengiriman. Selain layanan surat dan paket, kantor pos juga menyediakan layanan pembayaran seperti listrik, air, dan berbagai layanan keuangan

lainnya melalui Pospay. Untuk memperluas jangkauan, Pos Lumajang memiliki banyak agen pos di berbagai wilayah dan terus berinovasi melalui konsep Postshop yang menawarkan layanan *one stop shopping* mencakup postal services, jasa keuangan, remitansi, serta penjualan produk pos seperti materai dan prangko.

Dalam bisnisnya, Kantor Pos menyediakan layanan pengiriman domestik dan internasional. Layanan domestik meliputi Pos Instan Q9, Pos *Express*, Pos kilat khusus, dan Pos jumbo ekonomi, dengan perbedaan pada berat barang dan standar waktu penyerahan. Sementara itu, layanan internasional terbagi menjadi layanan prioritas seperti EMS, Pos *Ekspor*, dan *e-packet*, serta layanan standar seperti Pos udara Internasional dan paket Pos Biasa Internasional. Seluruh layanan ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan jangkauan dan standar waktu pengiriman yang beragam.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang belum sepenuhnya optimal, yang tercermin dari data absensi berupa ketidakhadiran dan keterlambatan serta hasil *pra-survey* kinerja yang menunjukkan beberapa indikator belum maksimal. Secara teoritis, kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi, beban kerja, dan lingkungan kerja. Penelitian Purnomo (2023) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada variabel beban kerja, penelitian Huda & Azar (2021) menemukan bahwa beban kerja yang tinggi berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian Sopian (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kondisi data absensi, *pra-survey* dan adanya *gap* penelitian, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang.
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Lumajang.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian diharapkan mampu menambah referensi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti kompetensi, beban kerja, dan lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel- variabel serupa dalam konteks organisasi layanan publik seperti Kantor Pos.

1. Bagi Perusahaan (Kantor Pos Lumajang)

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk melihat pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi peningkatan SDM dan kualitas layanan yang ada di kantor pos lumajang.

2. Bagi Universitas

Penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan bahankajian ilmiah di lingkungan Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi rujukan atau acuan bagi mahasiswa maupun peneliti lain yang ingin melakukan penelitian serupa di masa mendatang.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti untuk menambah wawasan dan pengalaman dalam melakukan riset ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen.