



BAB I

PENDAHULUAN

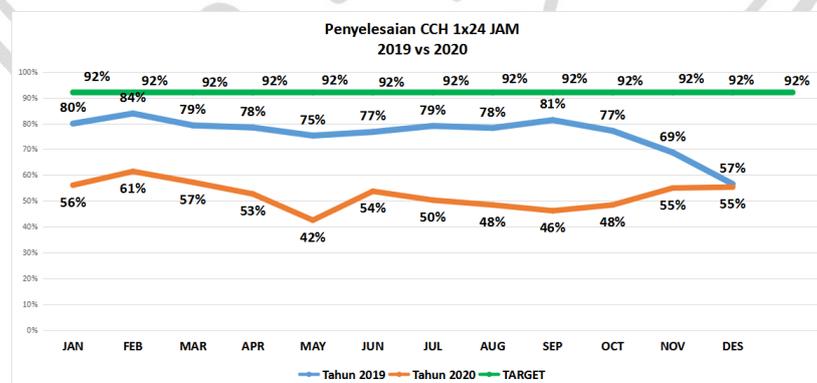
1.1 Latar Belakang

Perkembangan revolusi industri 4.0 mendorong perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perkembangan industri tersebut guna menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan lingkungan persaingan bisnis. Hal tersebut membutuhkan peran penting *human capital* yang profesional yang menjalankan bisnis dan teknologi informasi sebagai pendukung aktivitas bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

Mangkunegara (2001) menerangkan kinerja merupakan tingkat keberhasilan pekerja (kualitas dan kuantitas) ketika menjalankan tugasnya sesuai tupoksi (tugas pokok dan fungsi) yang diperolehnya. Menurut penjelasan Suharsaputra (2010) bahwa kompetensi merupakan faktor yang bisa menentukan performansi. Jika kemampuan pekerja unggul, performansi pekerja lebih mudah terwujud. Sementara Wright (1992) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi.

Pada saat sekarang banyak organisasi perusahaan belum optimal berkaitan dengan kinerja karyawannya. Indikasinya dapat terlihat dari rendahnya tingkat ketercapaian sasaran kerja penyelesaian *complaint handling* atas target 1x24 jam, yang mencerminkan kinerja karyawan di bagian *customer complain handling* (CCH) tersebut. Kinerja karyawan tersebut akan tertuang dalam penilaian SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) yang dimulai dari perspektif. program kerja

atasan, *Key Performance Indicator* (KPI), program ,aktivitas sampai penentuan target penyelesaian *complaint handling* 1x24 jam seperti yang dijelaskan di atas. Hal ini terjadi juga beberapa unit pelaksana teknis bagian *customer services* di Kantor Divisi Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004 dimana kinerja penyelesaian *Customer Complain Handling* (CCH) kurun waktu tahun 2019-2020 masih rendah di bawah 92% dari target yang sudah ditetapkan. Di sisi lain karyawan di bagian *customer complain handling* (CCH) Kantor Regional 7 Jawa Timur 60004 selalu diikutsertakan pelatihan-pelatihan terkait peningkatan kompetensi cutomer complain handling dan meningkatkan komitmen karyawan dalam bentuk afirmasi budaya AKHLAK, budaya perusahaan, aktivitas *outbond* dan *family gathering*. Fenomena tersebut yang sangat menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terkait kinerja karyawan *customer complain handling*. *Trend* penyelesaian 1x24 jam *Customer Complaint Handling* (CCH) terkait dengan komplain yang diajukan oleh pelanggan ke kantor pos -kantor pos dalam wilayah kerja Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004 kurun waktu tahun 2019-2020 dapat terlihat pada grafik berikut:



Gambar I. 1 Grafik Trend Penyelesaian Customer Complaint Handling

Sumber: Laporan Operasional Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004

Berdasarkan data pelatihan modul *product knowledge* yang kami peroleh dari kepegawaian Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004 menunjukkan bahwa *Customer Service* yang langsung lulus dalam percobaan pertama lebih sedikit dibandingkan dengan yang lulus dalam percobaan kedua maupun ketiga. *Customer Service* yang langsung lulus dalam percobaan pertama sebanyak 42 orang, selebihnya didominasi lulus pada percobaan kedua sebanyak 59 orang dan percobaan ketiga sebanyak 29 orang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kompetensi *Customer Service* pada Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004 masih rendah.

Selain kompetensi, rendahnya tingkat *Customer Service* handling diiringi dengan tingginya *turnover Customer Service* pada periode yang sama. Posisi dua tahun terakhir jumlah petugas *customer service* yang *resign* (keluar) lebih besar dibandingkan dengan petugas *customer service* yang masuk. Pada tahun 2019 jumlah petugas yang masuk sebanyak 35 orang sedangkan jumlah petugas yang keluar sebanyak 74 orang, pada tahun 2020 jumlah petugas yang masuk sebanyak 67 orang sedangkan jumlah petugas yang keluar sebanyak 63 orang. Potret kondisi sebagaimana tersebut mengindikasikan pekerja yang masuk mengambil peran tugas *customer service* berkomitmen dibawah standar agar bisa selalu berada di organisasi perusahaan berkaitan dengan afektif, kontinyu dan normatif.

Komitmen karyawan adalah salah satu kunci keberhasilan perusahaan guna terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen pada perusahaan umumnya akan memperlihatkan kepedulian terhadap tupoksi (tugas pokok dan fungsinya) masing-masing, sehingga memiliki tanggung

jawab untuk melakukan tugas pekerjaan dengan baik, hati-hati, teliti dan loyal terhadap perusahaan.

Begitu juga bagi karyawan *customer service* harus memiliki komitmen untuk bekerja penuh perhatian sesuai dengan tupoksinya sehingga mampu melaksanakan tugas pekerjaan berdasarkan instruksi kerja atau uraian tugas yang dibuat dan disepakati oleh pekerja dan manajemen perusahaan. Peran atasan harus ada dalam mendorong komitmen dan peduli atas problematik dinas dan penyelesaiannya *Customer Complaint Handling*, karena petugas *customer service* memiliki keterbatasan dalam kewenangan. Peran sumber daya manusia, terutama tingkatan manajemen mulai tingkat bawah hingga puncak harus mampu untuk mendorong komitmen karyawan dan menggerakkan karyawan untuk mewujudkan misi dan tujuan perusahaan yang salah satunya adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan yang dapat dilihat dari indikator kinerja aktivitas *customer service* dalam menangani komplain.

Keberlangsungan usaha suatu perusahaan didukung antara lain oleh tingkat pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan, semakin tinggi tingkat pencapaian kinerja atas target yang ditetapkan memudahkan suatu perusahaan dalam pengelolaan perusahaan baik dalam aspek keuangan dan bukan aspek keuangan lainnya. Karyawan yang dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik harus memahami dan memiliki pengetahuan dan ketrampilan sesuai jenis pekerjaan yang dipersyaratkan. Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan agar berjalan harmonis sehingga kinerja yang ditargetkan dapat tercapai perlu adanya komitmen organisasi.

Ada hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan penelitian Martono, Wahyudi dan Triastity (2018) dimana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa adanya hubungan kompetensi dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi terhadap kinerja pegawai, namun tidak signifikan.

Penelitian-penelitian terdahulu menjelaskan terkait kompetensi yang berpengaruh (positif dan signifikan) terhadap performansi seperti penelitian Humaeriyah (2018) Kompetensi, Komitmen, motivasi mempengaruhi secara positif atas performansi atau kinerja. Suzatri (2020) Kompetensi, Motivasi mempengaruhi secara positif atas performansi atau kinerja. Wakhidah, Pramusinto (2020) disiplin kerja, kompetensi, lingkungan kerja mempengaruhi atas kualitas pelayanan pegawai; Fakhrul Rozi Yamali (2017) kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga ahli.

Namun demikian juga ada penelitian-penelitian terdahulu terkait kompetensi yang positif akan tetapi tidak berpengaruh secara signifikan atas performansi, seperti penelitian Sani (2018) kompetensi, disiplin kerja, lingkungan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan atas performansi pegawai; penelitian Rosmaini (2019) kompetensi, motivasi, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap performansi pegawai; penelitian Cesilia et al (2017) perencanaan karir, kompetensi, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan atas performansi atau kinerja pekerja. Maka dari itu penelitian ini ingin memperjelas hubungan kompetensi terhadap kinerja yang diperkuat oleh komitmen.

Sesuai pertimbangan dan konteks diatas, peneliti terdorong mengambil langkah penelitian mengenai **“Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja *Customer Complaint Handling* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia Persero Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004)”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja *Customer Complaint Handling* (CCH) di Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja *Customer Complaint Handling* (CCH) di Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004?
3. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja *Customer Complaint Handling* (CCH) di Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004?

1.3 Tujuan Penelitian

Kegiatan meneliti ini mempunyai tujuan guna mengetahui pengaruhnya kompetensi karyawan kepada performansi atau kinerja *Customer Complaint Handling* (CCH) di Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004 , sebagaimana tertera berikut :

1. Mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja *Customer Complaint Handling* (CCH) di Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004.
2. Mengetahui adanya pengaruh kompetensi karyawan terhadap performansi atau kinerja *Customer Complaint Handling* (CCH) di Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004.
3. Mengetahui peran moderasi komitmen organisasi dalam mempengaruhi kompetensi terhadap kinerja *Customer Complaint Handling* (CCH) di Kantor Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis pada kegiatan meneliti ini diinginkan bisa memperoleh masukan dan sumber informasi untuk penelitian selanjutnya terkait dengan kompetensi, kinerja dan komitmen. Selain itu dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan wawasan keilmuan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis pada kegiatan meneliti ini diinginkan dapat memberi saran atau masukan berharga kepada unit pelaksana teknis (kantor pos - kantor pos) se wilayah kerja Regional 7 Jawa Timur Surabaya 60004 dalam menangani komplain pelanggan khususnya dalam hal kompetensi dan komitmen karyawan; termasuk upaya pembinaannya melalui bentuk pendidikan dan pelatihan

karyawan dalam rangka peningkatan kinerja *Customer Complaint Handling* (CCH) sehingga memperoleh kepercayaan pelanggan.



