

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Organisasi

PT Pos Indonesia (Persero) memulai sejarahnya pada tanggal 26 Agustus 1746, ketika Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff. Tujuan utamanya adalah untuk menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang di luar Jawa dan yang datang dari serta pergi ke Negeri Belanda. Inisiatif ini diambil untuk meningkatkan keandalan layanan pos bagi penduduk, terutama yang berinteraksi dengan kantor-kantor di luar Jawa.

Selama berabad-abad, PT Pos Indonesia (Persero) mengalami berbagai perubahan status. Awalnya sebagai Jawatan PTT (*Post, Telegraph dan Telephone*), badan usaha ini lebih berfokus pada pelayanan publik dan tidak bersifat komersial. Pada tahun 1965, PT Pos Indonesia (Persero) berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan kemudian pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos, baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Pada tahun 1995, PT Pos Indonesia (Persero) mengalami transformasi menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT Pos Indonesia (Persero). Transformasi ini sejalan dengan perkembangan zaman, di mana sektor pos dan telekomunikasi berkembang pesat. Jejaring infrastruktur yang mencakup lebih dari 24 ribu titik layanan, PT Pos Indonesia (Persero) dapat menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan, dan 42 persen kelurahan/desa, bahkan mencakup lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Jejaring ini melibatkan lebih dari 4.800 kantor pos, serta dilengkapi dengan *electronic mobile* pos di beberapa kota besar.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perseroan Terbatas, PT Pos Indonesia (Persero) tunduk kepada Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009 tentang Pos. Sebagai anggota *Universal Postal Union* (UPU), PT Pos Indonesia (Persero) menjalankan layanan pos dengan prinsip dasar, yaitu *Single Postal Territory dan Freedom of Transit*. PT Pos Indonesia (Persero) memiliki peran

penting sebagai *community center*, perpanjangan tangan pemerintah, perantara komunikasi antar masyarakat, organisasi, hingga negara, serta menjadi infrastruktur negara di bidang komunikasi dan logistik. Melalui komitmen ini, PT Pos Indonesia (Persero) memberikan kontribusi maksimal bagi bangsa dan negara.

PT Pos Indonesia (Persero) memiliki beragam bidang usaha yang mencakup layanan jasa pos dan giro, melibatkan pengiriman surat, paket, dan transaksi keuangan non-tunai. Selain itu, perusahaan juga aktif dalam usaha lain yang mendukung penyelenggaraan jasa pos dan giro, termasuk inovasi teknologi dan diversifikasi layanan terkait. Selain bidang utama tersebut, PT Pos Indonesia (Persero) juga terlibat dalam sektor jasa komunikasi, menyediakan layanan telekomunikasi seperti pengiriman pesan suara dan data. Selanjutnya, perusahaan memiliki kehadiran dalam bidang logistik, menawarkan layanan pengiriman barang, penyimpanan, dan distribusi. Di sektor retail, PT Pos Indonesia (Persero) berperan dalam kegiatan perdagangan eceran dan penjualan langsung kepada konsumen. Layanan keagenan juga menjadi bagian dari portofolio perusahaan, melibatkan perwakilan atau perantara dalam berbagai layanan. Selain itu, PT Pos Indonesia (Persero) terlibat dalam usaha pemanfaatan dan pengembangan sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya adalah sumber keunggulan bersaing untuk mencapai kinerja yang unggul (Simamora, 2022:9). Dengan ruang lingkup bisnis yang luas dan terus beradaptasi dengan perkembangan zaman, PT Pos Indonesia (Persero) menjadi entitas yang berperan penting dalam mendukung konektivitas dan layanan bagi masyarakat Indonesia.

1.1.2 Logo Organisasi

Lambang logo salah satu faktor suatu *Brand Image* pada organisasi atau perusahaan. Logo juga bersifat persepsi dan penjelasan kuat terhadap suatu organisasi atau perusahaan. Logo PT Pos Indonesia (Persero) ditunjukkan pada Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1. 1 Logo PT Pos Indonesia (Persero)
Sumber: PT Pos Indonesia (Persero) (2024)

- a. "POS" diambil dari "PT Pos Indonesia (Persero)", membawa aspirasi perusahaan untuk menjadi solusi layanan logistik yang terintegrasi dan efisien.
- b. "IND" singkatan dari *Integrated National Distribution*. Kata "**Integrated**" mencerminkan sinergi dan kerja sama; "**National Distribution**" sebagai cerminan komitmen dan dedikasi untuk melayani berbagai kebutuhan logistik negara.
- c. "**LOGISTIK INDONESIA**" merupakan penguat identitas dan tujuan perusahaan serta *statement* bahwa ini adalah Logistik Indonesia.

1.1.3 Visi dan Misi Organisasi

Berikut adalah visi dan misi PT Pos Indonesia (Persero).

a. Visi

Menjadi *postal operator*, penyedia jasa kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif.

b. Misi

Bertindak efektif untuk mencapai *performance* terbaik.

1.1.4 Struktur Organisasi

Dalam melaksanakan tugas pada suatu organisasi, tentu diperlukan adanya struktur organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Struktur organisasi merupakan gambaran dari pembagian wewenang dan tanggung jawab serta hubungan vertikal dan horizontal suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya (Nurlia, 2019:52). Struktur organisasi merupakan kerangka dan susunan pola hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, dan orang-orang yang menunjukkan pembagian tugas, kedudukan, dan tanggung jawab yang berbeda-beda pada suatu perusahaan. PT Pos Indonesia (Persero) selalu memposisikan sumber daya manusia yang kompeten dan unggul di posisi strategis Perusahaan. Struktur organisasi PT Pos Indonesia (Persero) dapat dilihat dalam Gambar 1.2 berikut.

pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan/atau keputusan RUPS.

- 2) Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi memiliki wewenang untuk:
 - a) Menetapkan kebijakan kepengurusan Perusahaan.
 - b) Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi kepada seorang atau beberapa orang anggota Direksi, untuk mengambil keputusan atas nama Direksi atau mewakili Perusahaan di dalam dan di luar Pengadilan.
 - c) Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi kepada seorang atau beberapa orang karyawan perusahaan baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama atau kepada orang lain, untuk mewakili Perusahaan di dalam dan di luar Pengadilan.
 - d) Mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian Perusahaan, termasuk penetapan gaji, pensiun atau jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi karyawan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - e) Mengangkat dan memberhentikan karyawan Perusahaan, termasuk Sekretaris Perusahaan berdasarkan peraturan kepegawaian perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - f) Menyusun dan menetapkan aturan hubungan antara Induk dan Anak Perusahaan (*Subsidiary Governance*).
 - g) Menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi pengawasan Internal Perusahaan.
 - h) Melakukan segala tindakan dan perbuatan lainnya mengenai pengurusan maupun pemilikan kekayaan Perusahaan, mengikat Perusahaan dengan pihak lain dan/atau pihak lain dengan Perusahaan, serta mewakili perusahaan didalam dan diluar Pengadilan.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi Direksi tersebut, ditetapkan pembagian tugas berdasarkan Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD.084/ DIRUT/1022 tanggal 17 Oktober 2022 tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD.077/Dirut/0821 Organisasi dan Tata Kerja PT Pos Indonesia (Persero) sebagai berikut:

- 1) Direktur Utama

Tugas Direktur Utama adalah sebagai berikut:

- a) Untuk dan atas nama Direksi menjalankan dan bertanggung jawab atas segala ketetapan RUPS.
 - b) Bertindak atas nama Direksi sebagai wakil Perusahaan baik di dalam maupun di luar Pengadilan dan melakukan segala tindakan/ perbuatan baik yang berkaitan dengan kepengurusan maupun kepemilikan serta mengikat kerja sama dengan pihak lain.
 - c) Mengendalikan pelaksanaan tugas Direktur, Kepala Satuan Pengawasan Internal, Sekretaris Perusahaan, serta mengusulkan dan memimpin Rapat Direksi.
 - d) Menerima pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pengawasan Kepala Satuan Pengawasan Internal, Sekretaris Perusahaan, dan *Strategic Planning and Business Transformation*.
 - e) Mengadakan hubungan baik dengan pihak luar terutama mengenai hal-hal yang menyangkut kebijakan pengembangan Perusahaan dan kebijakan lainnya yang bersifat umum.
 - f) Bertanggung jawab atas kinerja Perusahaan.
 - g) Menetapkan tata kelola informasi yang efektif dan melaporkan pelaksanaannya secara periodik kepada Dewan Komisaris.
 - h) Direksi bertanggung jawab kepada pemegang saham dan masing-masing Direktur melaporkan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada Direktur Utama.
 - i) Melaksanakan pekerjaan lain yang ditugaskan Direksi dalam kapasitas sebagai anggota Direksi.
- 2) Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
- Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko memiliki tanggung jawab utama yaitu:
- a) Sebagai wakil Direksi untuk bidang keuangan, *risk management*, *fraud management* dan aset.
 - b) Menetapkan kebijakan bidang keuangan, *risk management*, *fraud management* dan aset sebagai fungsi *support* bagi seluruh fungsi.
 - c) Menyelenggarakan kegiatan operasi bidang keuangan, *risk management*, *fraud management* dan aset sebagai fungsi *support* bagi seluruh fungsi.

- d) Penanggung jawab atas kinerja operasi bidang keuangan, *risk management, fraud management* dan aset sebagai fungsi *support* bagi seluruh fungsi.
- e) Penanggung jawab atas pelaksanaan evaluasi bidang keuangan, *risk management, fraud management* dan aset.
- f) Mewakili Perusahaan didalam dan diluar pengadilan bidang keuangan, *risk management, fraud management* dan aset.
- g) Sebagai pengendali operasi keuangan, *risk management, fraud management* dan aset di Kantor Regional.

Untuk melaksanakan tanggung jawab Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko mempunyai tugas pokok:

- a) Menetapkan kebijakan dan strategi terkait:
 - (1) Perencanaan dan pengembangan keuangan, *risk management, fraud management* dan aset sebagai fungsi support bagi seluruh fungsi;
 - (2) Perencanaan dan pengembangan operasi serta aplikasi sistem operasi keuangan, *risk management, fraud management* dan aset;
 - (3) Perencanaan sarana, infrastruktur dan teknologi informasi pendukung operasi keuangan, *risk management, fraud management* dan aset.
 - b) Menetapkan kebijakan pelaporan transaksi keuangan.
 - c) Menetapkan sistem dan metodologi pengukuran kinerja pengelolaan bidang keuangan, *risk management, fraud management* dan aset dalam bentuk rumusan *key performance indicator*.
 - d) Mengevaluasi kinerja Anak Perusahaan dan Perusahaan Terafiliasi dalam bidang keuangan.
- 3) Direktur *Human Capital Management*
- Direktur *Human Capital Management* memiliki tanggung jawab utama yaitu:
- a) Sebagai wakil Direksi untuk bidang sumber daya manusia dan umum.
 - b) Menetapkan kebijakan bidang sumber daya manusia dan umum sebagai fungsi *support* bagi seluruh fungsi.

- c) Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, balas jasa, pemeliharaan dan keputusan hubungan kerja bidang sumber daya manusia dan umum sebagai fungsi *support* bagi seluruh fungsi.
- d) Penanggung jawab atas produktivitas sumber daya manusia dan umum.
- e) Penanggung jawab atas pelaksanaan evaluasi produktivitas bidang sumber daya manusia dan umum.
- f) Mewakili Perusahaan di dalam dan di luar Pengadilan bidang sumber daya manusia dan umum.
- g) Sebagai pengendali pengelolaan sumber daya manusia dan umum di Kantor Regional.

Untuk melaksanakan tanggung jawab Direktur *Human Capital Management* mempunyai tugas pokok:

- a) Menetapkan kebijakan dan strategi terkait:
 - (1) Perencanaan dan pengembangan pengelolaan sumber daya manusia dan umum.
 - (2) Pengendalian pengelolaan sumber daya manusia dan umum.
 - (3) Pengendalian kinerja, *risk and compliance* dan manajemen mutu bidang pengelolaan sumber daya manusia dan umum.
 - (4) Perencanaan sarana, infrastruktur dan teknologi informasi pendukung sistem sumber daya manusia dan umum.
 - b) Menetapkan kebijakan dan strategi sistem sumber daya manusia dan umum serta Budaya Perusahaan.
 - c) Menetapkan sistem dan metodologi pengukuran kinerja bidang sumber daya manusia dan umum dalam bentuk rumusan *key performance indicator*.
- 4) Direktur Operasi dan *Digital Service*
- Tanggung jawab utama Direktur Operasi dan Teknologi Informasi adalah:
- a) Sebagai Wakil Direksi untuk bidang operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
 - b) Menetapkan kebijakan operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
 - c) Menyelenggarakan kegiatan operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.

- d) Penanggung jawab sistem operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
- e) Penanggung jawab atas kinerja operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
- f) Penanggung jawab atas pelaksanaan evaluasi operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
- g) Mewakili Perusahaan di dalam dan di luar pengadilan bidang operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
- h) Sebagai pengendali operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi di Kantor Regional.

Untuk melaksanakan tanggung jawab utama tersebut, Operasi dan Digital Service mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

- a) Menetapkan dan mengelola kebijakan dan strategi terkait:
 - (1) Pengelolaan operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
 - (2) Perencanaan, pengembangan operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi serta aplikasi operasi bisnis dan *support*.
 - (3) Pengelolaan kinerja, kepatuhan operasi, *postal security*, manajemen mutu di bidang operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
 - (4) Perencanaan modernisasi dan mekanisasi sarana serta infrastruktur operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi.
 - b) Menetapkan sistem dan metodologi pengukuran kinerja pengelolaan operasi jasa keuangan, kurir, logistik dan pos internasional serta teknologi informasi dalam bentuk rumusan *key performance indicator*.
 - c) Menetapkan kebutuhan implementasi teknologi dan pengembangan infrastruktur.
 - d) Memantau seluruh operasional bisnis Perusahaan khususnya terkait dengan operasional teknologi informasi.
- 5) Direktur Bisnis Jasa Keuangan

Direktur Bisnis Jasa Keuangan memiliki tanggung jawab utama yaitu:

- a) Sebagai wakil Direksi untuk bidang bisnis jaringan dan layanan keuangan.
- b) Menetapkan kebijakan bisnis jaringan dan layanan keuangan.
- c) Menyelenggarakan kegiatan bisnis jaringan dan layanan keuangan.
- d) Penanggung jawab atas kinerja bisnis jaringan dan layanan keuangan.
- e) Penanggung jawab atas pelaksanaan evaluasi bisnis jaringan dan layanan keuangan.
- f) Mewakili Perusahaan di dalam dan di luar pengadilan bidang bisnis jaringan dan layanan keuangan.
- g) Sebagai pengendali bisnis jaringan dan layanan keuangan di Kantor Regional.

Untuk mendukung perannya Direktur Bisnis Jasa Keuangan mempunyai tugas pokok:

- a) Menetapkan kebijakan dan strategi terkait:
 - (1) Perencanaan, pengembangan bisnis jaringan dan layanan keuangan.
 - (2) Pengelolaan bisnis jaringan dan layanan keuangan.
 - (3) Pengelolaan kinerja, *risk* dan *compliance* di bidang bisnis jaringan dan layanan keuangan.
 - (4) Perencanaan sarana, infrastruktur dan teknologi informasi pendukung bisnis jaringan dan layanan keuangan.
 - b) Menetapkan kebijakan dan strategi penjualan, pemasaran bisnis jaringan dan layanan keuangan.
 - c) Menetapkan sistem dan metodologi pengukuran kinerja penjualan dan pemasaran bisnis jaringan dan layanan keuangan dalam bentuk rumusan *key performance indicator*.
 - d) Menetapkan program dan sistem *sales and marketing* termasuk *customer management*, *product management*, *corporate account management*, *market place and new business channel* bisnis jasa keuangan.
- 6) Direktur Bisnis Kurir dan Logistik
- Direktur Bisnis Kurir dan Logistik memiliki tanggung jawab utama yaitu:
- a) Sebagai wakil Direksi untuk bidang bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
 - b) Menetapkan kebijakan bisnis kurir, logistik dan pos internasional.

- c) Menyelenggarakan kegiatan bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
- d) Penanggung jawab sistem bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
- e) Penanggung jawab atas kinerja bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
- f) Penanggung jawab atas pelaksanaan evaluasi bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
- g) Mewakili Perusahaan didalam dan diluar Pengadilan bidang bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
- h) Sebagai pengendali bisnis kurir, logistik dan pos internasional di Kantor Regional.

Untuk melaksanakan tanggung jawab Direktur Bisnis Kurir dan Logistik mempunyai tugas pokok:

- a) Menetapkan dan mengelola kebijakan dan strategi terkait:
 - (1) Pengelolaan bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
 - (2) Perencanaan dan pengembangan bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
 - (3) Pengelolaan kinerja bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
- b) Menetapkan kebijakan dan strategi penjualan, pemasaran bisnis kurir, logistik dan pos internasional.
- c) Menetapkan sistem dan metodologi pengukuran kinerja penjualan dan pemasaran bisnis kurir, logistik dan pos internasional dalam bentuk rumusan *key performance indicator*.
- d) Menetapkan program dan *sistem sales and marketing termasuk customer management, product management, corporate account management, market place and new business channel* bisnis kurir, logistik dan pos internasional.

7) Direktur *Business Development* dan *Portfolio Management*

Direktur *Business Development* dan *Portfolio Management* memiliki tanggung jawab utama yaitu:

- a) Sebagai wakil Direksi untuk bidang *strategic planning, business transformation, regulations, universal service obligation, synergy business* dan program kemitraan bina lingkungan.

- b) Menetapkan kebijakan bidang *strategic planning, business transformation, regulations, universal service obligation, synergy business* dan program kemitraan bina lingkungan sebagai fungsi *support* bisnis.
- c) Menyelenggarakan kegiatan operasi bidang *strategic planning, business transformation, regulations, universal service obligation, synergy business* dan program kemitraan bina lingkungan sebagai fungsi *support* bisnis.
- d) Penanggung jawab atas kinerja operasi bidang *strategic planning, business transformation, regulations, universal service obligation, synergy business* dan program kemitraan bina lingkungan.
- e) Penanggung jawab atas pelaksanaan evaluasi operasi bidang *strategic planning, business transformation, regulations, universal service obligation, synergy business* dan program kemitraan bina lingkungan.
- f) Mewakili Perusahaan di dalam dan di luar pengadilan bidang *strategic planning, business transformation, regulations, universal service obligation, synergy business* dan program kemitraan bina lingkungan.
- g) Sebagai pengendali operasi bidang *strategic planning, business transformation, regulations, universal service obligation, synergy business* dan program kemitraan bina lingkungan di Kantor Regional.

Untuk melaksanakan tanggung jawab Direktur *Business Development* dan *Portfolio Management* mempunyai tugas pokok:

- a) Menetapkan rencana kerja anggaran Perusahaan dan rencana jangka panjang Perusahaan.
- b) Menetapkan pengendalian bisnis inkubasi untuk membina embrio inisiatif bisnis.
- c) Menetapkan *key performance indicator* korporasi dan *open innovation*.
- d) Menetapkan dan mengendalikan pengelolaan *universal service obligation, synergy business* dan program kemitraan bina lingkungan.
- e) Mengendalikan kegiatan diskusi terkait dengan isu yang muncul di organisasi.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit

Komite Audit melakukan tugas dan tugas yang bersifat mandatori berdasarkan peraturan Menteri BUMN Tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris BUMN.

- 1) Membantu Dewan Komisaris untuk memastikan efektifitas sistem pengendalian intern dan efektifitas pelaksanaan tugas auditor eksternal dan auditor internal.
 - 2) Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawas Intern maupun auditor eksternal.
 - 3) Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya.
 - 4) Memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan Perusahaan.
 - 5) Melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris serta tugas- tugas Dewan Komisaris lainnya.
- c. Tugas Komite Nominasi dan Remunerasi
- 1) Melakukan *review* secara berkala atas Sistem Pengelolaan Talenta (*Talent Management System*) perusahaan serta *monitoring* dan evaluasi atas pelaksanaannya.
 - 2) Melakukan evaluasi terhadap sistem dan prosedur Pengklasifikasian Talenta (*Talent Classification*) yang dilakukan oleh Direksi.
 - 3) Melakukan validasi dan kalibrasi atas Talenta yang diusulkan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris (*Selected Talent*), untuk menghasilkan daftar Talenta yang akan dinominasikan oleh Dewan Komisaris kepada RUPS/ Menteri (*Nominated Talent*); Tugas ini tidak dilakukan oleh anggota komite yang berasal dari manajerial PT Pos Indonesia (Persero).
 - 4) Melakukan evaluasi terhadap Calon Wakil Perseroan yang akan diusulkan sebagai anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris perusahaan anak, sebelum diajukan kepada RUPS/ Menteri.
 - 5) Melakukan evaluasi atas usulan *Key Performance Indicators* Individu anggota Direksi.
 - 6) Menyiapkan usulan program pengembangan bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris.

- 7) Melakukan evaluasi atas kebijakan remunerasi bagi pegawai yang membutuhkan persetujuan/ tanggapan dari Dewan Komisaris.
- 8) Melakukan evaluasi atas usulan Direksi mengenai struktur organisasi perusahaan.
- 9) Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai:
 - a) Komposisi jabatan anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris;
 - b) Kebijakan dan kriteria yang dibutuhkan dalam proses nominasi;
 - c) Kebijakan evaluasi kinerja bagi anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris;
 - d) Struktur Remunerasi;
 - e) Kebijakan atas Remunerasi; dan
 - f) Besaran atas Remunerasi.
- 10) Membantu Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja dengan kesesuaian remunerasi yang diterima masing-masing anggota Direksi dan/ atau anggota Dewan Komisaris.

d. *Corporate Secretary*

- 1) Memelihara hubungan baik dengan pemegang saham, regulator dan pemangku kepentingan lainnya serta melaksanakan peran sebagai penghubung (*liaison officer*) dengan fungsi terkait dalam Perusahaan.
- 2) Mengendalikan kesekretariatan Direksi, Protokoler Direksi dan sistem administrasi dokumen Perusahaan.
- 3) Mengendalikan pengelolaan kepentingan Hukum Perusahaan, Direksi dan karyawan dalam menjalankan kebijakan/peraturan yang telah ditetapkan Perusahaan.
- 4) Mengendalikan kepatuhan Perusahaan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- 5) Mengendalikan penyelenggaraan program *quality, safety, health and environment*.
- 6) Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas secara berkala dan/ atau sewaktu-waktu apabila diminta.
- 7) Mengendalikan penatausahaan dan penyimpanan dokumen Perusahaan termasuk tetapi tidak terbatas pada daftar pemegang saham, daftar khusus dan risalah rapat Direksi, rapat Dewan Komisaris dan RUPS.

- 8) Merencanakan dan mengendalikan Program Pengenalan Korporasi terhadap Direksi dan Dewan Komisaris baru.
- 9) Menetapkan kebijakan program pengembangan informasi internal maupun eksternal Perusahaan dan mengendalikan implementasinya.
- 10) Mengelola informasi kepada pihak internal maupun pihak eksternal agar tercipta respon positif dari publik atau pelanggan.

Dalam menjalankan tugas pokok tersebut di atas *Corporate Secretary* memiliki 2 divisi yang berada di bawahnya yakni:

1) Divisi Kesekretariatan

Divisi Kesekretariatan dipimpin oleh *Vice President (VP)* Kesekretariatan yang bertanggung jawab kepada *Corporate Secretary*. Tanggung jawab utama VP Kesekretariatan adalah mengorganisasikan, mengendalikan pengelolaan sekretariat dan protokoler Direksi, administrasi dokumen Perusahaan, Museum, Perpustakaan, serta mengendalikan program komunikasi baik pihak internal maupun pihak eksternal Perusahaan agar tercipta respon positif dari publik atau pelanggan.

2) Divisi *Legal, Governance, and Compliance*

Divisi Kesekretariatan dipimpin oleh *Vice President (VP) Legal, Governance, and Compliance* yang bertanggung jawab kepada *Corporate Secretary*. Tanggung jawab utama VP *Legal, Governance, and Compliance* adalah:

- a) Bertanggung jawab atas perlindungan kepentingan hukum Perusahaan, Direksi, dan Karyawan dalam menjalankan kebijakan/ peraturan yang ditetapkan oleh Perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b) Mengelola implementasi kebijakan GCG, kebijakan kepatuhan agar tercapai pengelolaan penyelenggaraan Perusahaan yang bersih, transparan, *accountable* dan patuh pada ketentuan pemerintah.
- c) Mengelola indeks kepatuhan.

e. Fungsi dan Tugas Internal Audit

Fungsi Internal Audit sebagai berikut:

- 1) Mengevaluasi efektivitas pelaksanaan Pengendalian Intern, Manajemen Risiko, dan Proses Tata Kelola Perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Perusahaan;
- 2) Melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.

Dalam menjalankan fungsinya, Internal Audit melaksanakan tugas-tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun dan melaksanakan Rencana Kerja dan Anggaran Audit Tahunan (PKAT).
- 2) Menyampaikan Program Kerja Audit Tahunan (PKAT) kepada Komite Audit untuk mendapatkan pertimbangan dan saran dan selanjutnya menyampaikan kepada Direktur Utama untuk mendapat persetujuan.
- 3) Melaporkan pelaksanaan tugasnya secara berkala (triwulan) kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Dewan Komisaris c.q. Komite Audit.
- 4) Menguji dan mengevaluasi pelaksanaan sistem pengendalian internal dan manajemen risiko sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- 5) Memberikan rekomendasi dan informasi yang objektif tentang kegiatan Audit pada semua tingkat manajemen untuk peningkatan kinerja perusahaan.
- 6) Memberikan konsultasi kepada pihak internal perusahaan untuk memberikan nilai tambah dan perbaikan terhadap kualitas pengendalian internal, pengelolaan risiko dan tata kelola perusahaan.
- 7) Melakukan audit pendalaman (khusus) apabila diperlukan dan atau atas permintaan Manajemen dalam bentuk audit penugasan tertentu dan atau audit investigatif.
- 8) Menyusun dan melaporkan hasil audit kepada Direktur Utama dan atau pimpinan unit kerja terkait (audit), dengan tembusan kepada Dewan Komisaris c.q. Komite Audit. Dalam hal audit investigatif, laporan hasil audit dapat disampaikan kepada Direktur terkait atas ijin Direktur Utama.
- 9) Melaporkan segera atas setiap temuan audit (*Management Letter*) yang diperkirakan dapat mengganggu kelangsungan usaha perusahaan.

- 10) Melaksanakan pemantauan tindak lanjut audit internal dan eksternal serta melaporkan setiap triwulan kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris c.q. Komite Audit.
- 11) Menyusun kebijakan dan prosedur tertulis sebagai pedoman bagi Auditor dalam melaksanakan tugasnya sesuai standar dan kode etik.
- 12) Melaksanakan pendidikan profesional berkelanjutan dan sesuai dengan kompetensi Auditor.
- 13) Melakukan pengawasan, pemeriksaan, dan evaluasi terhadap kehandalan, efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian internal perusahaan di unit kerja termasuk pelaksanaan tugas khusus dari Direktur Utama (sistem operasional pengawasan).
- 14) Memberikan kontribusi terhadap perbaikan/ peningkatan proses tata kelola (*governance*, manajemen risiko, dan pengendalian internal).
- 15) Memberikan masukan tentang upaya pencapaian strategi bisnis perusahaan.
- 16) Dalam menjalankan tugas dan fungsi Internal Audit bekerja sama dengan Komite Audit.

1.1.5 Tugas dan Fungsi Organisasi

Sebagai BUMN yang berbentuk Perseroan Terbatas maka PT Pos Indonesia (Persero) tunduk kepada Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

a. Tugas Perusahaan

PT Pos Indonesia (Persero) mempunyai tugas pokok menyelenggarakan jasa pos dan giro untuk umum dalam dan luar negeri yang meliputi jasa pos, jasa giro, jasa keuangan dan jasa keagenan serta usaha- usaha lain yang menunjang jasa pos dan giro sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

b. Fungsi Perusahaan

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut PT Pos Indonesia (Persero) mempunyai fungsi:

- 1) Pengembangan usaha dan pemasaran jasa pos dan giro pos serta jasa keagenan.
- 2) Pengelolaan SDM dan sarana.
- 3) Pembangunan sarana dan fasilitas pos dan giro.
- 4) Pengelolaan keuangan perusahaan.

- 5) Pelaksanaan penelitian, pembangunan, dan penyusunan rencana kegiatan perusahaan.
- 6) Pengelolaan pendidikan dan pelatihan.
- 7) Penyelenggaraan usaha-usaha lain yang diperlukan sesuai dengan lapangan usahanya.
- 8) Penyelenggaraan kerjasama dengan badan atau pihak lain baik yang dianggap perlu untuk menunjang usaha perseroan.
- 9) Pendirian anak perusahaan.
- 10) Menghilangkan isolasi daerah terpencil.
- 11) Alat terdepan dalam usaha menghimpun dan menyalurkan dana dari dan kepada pemerintah

Selain itu, keberadaan PT Pos Indonesia (Persero) sebagai BUMN yang bergerak dalam layanan bisnis surat, logistik dan jasa keuangan juga tunduk kepada berbagai peraturan perundang-undangan sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN
- b. Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009 tentang Pos

Pada 2022 berbagai langkah transformasi yang dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) telah membuat proses bisnis dan internal terdigitalisasi sehingga layanan dan kinerja Perusahaan semakin baik dalam menghadapi tantangan yang semakin beragam. Komitmen PT Pos Indonesia (Persero) dalam memberi kontribusi maksimal bagi bangsa dan negara tercermin dari peran-peran PT Pos Indonesia (Persero) sebagai berikut:

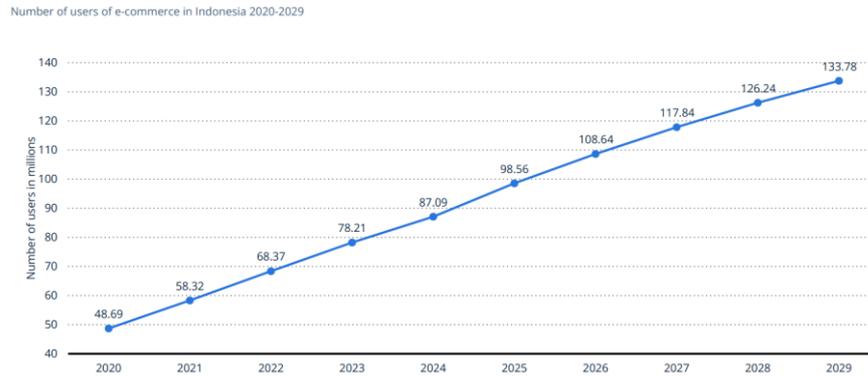
- a. Peran PT Pos Indonesia (Persero) sebagai *community center*, yaitu untuk melayani masyarakat melalui jasa-jasa yang diberikan;
- b. Peran PT Pos Indonesia (Persero) sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam melayani masyarakat;
- c. Peran PT Pos Indonesia (Persero) sebagai perantara komunikasi antar masyarakat, organisasi, hingga negara;
- d. Menjadi salah satu infrastruktur negara, khususnya dibidang komunikasi dan logistik.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Di tengah tantangan kontraksi ekonomi yang berdampak pada bisnis inti kurir-logistik dan jasa keuangan akibat pandemi COVID-19, serta persaingan bisnis yang

semakin ketat, manajemen PT Pos Indonesia (Persero) berupaya melakukan penyesuaian strategi bisnis yang lebih inovatif untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan. Perkembangan teknologi informasi dewasa ini memiliki peran yang tidak terpisahkan dari sektor bisnis, karena kemajuan teknologi informasi mampu menyediakan berbagai keuntungan dan kemudahan dalam pelaksanaan aktivitas bisnis (Cecep, 2021:43). Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, serta perubahan gaya hidup dan *trend* liberalisasi bisnis jasa pos, PT Pos Indonesia (Persero) mengalami pergeseran bisnis yang signifikan. Pada tahun 2000-2007, bisnis surat pos menurun drastis, dan persaingan dengan perusahaan kurir swasta membuat pangsa pasar PT Pos Indonesia (Persero) tergerus. Transformasi bisnis menjadi suatu keharusan, dan PT Pos Indonesia (Persero) berhasil mengatasi perubahan tersebut. Penelitian oleh Putri et al., (2023:144), transformasi bisnis adalah suatu proses perubahan yang melibatkan restrukturisasi fundamental dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Pada tahun 2022, berbagai langkah transformasi dijalankan untuk mendigitalisasi proses bisnis dan internal, meningkatkan kinerja keuangan, operasional, dan layanan, sehingga PT Pos Indonesia (Persero) semakin siap menghadapi tantangan yang semakin beragam.

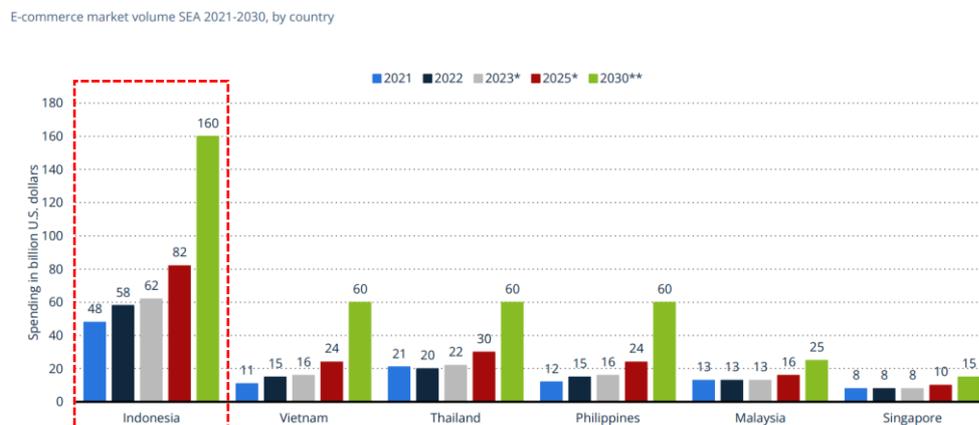
Bisnis kurir dan logistik diproyeksikan akan terus tumbuh pesat, terutama karena pemulihan ekonomi nasional yang mendorong aktivitas di berbagai sektor. Kedua sektor ini dianggap sangat penting karena telah menjadi kebutuhan pokok masyarakat. Pembangunan perekonomian, melalui pembangunan dan pengembangan daya saing dengan mendorong pertumbuhan sektor industri bernilai tambah dan berteknologi dalam konteks Revolusi Industri 4.0, perlu dijadikan prioritas secara nasional sebagai bagian dari pemulihan ekonomi (Gultom, 2020:9). Pertumbuhan yang diantisipasi akan terjadi terutama dalam segmen bisnis kepada konsumen (B2C), antar konsumen (C2C), dan bisnis ke bisnis (B2B). Upaya pembangunan infrastruktur yang diperkuat oleh pemerintah juga akan mempercepat distribusi barang dan jasa. Fenomena *e-commerce* yang semakin populer juga akan menjadi pendorong utama pertumbuhan industri kurir dan logistik di Indonesia. *E-commerce* telah mengalami pertumbuhan pesat dan diperkirakan akan terus menjadi faktor penting dalam perekonomian masa depan (lihat Gambar 1.3).



Gambar 1. 3 Jumlah Pengguna *E-Commerce* di Indonesia 2020-2029
 Sumber: statista.com (2024)

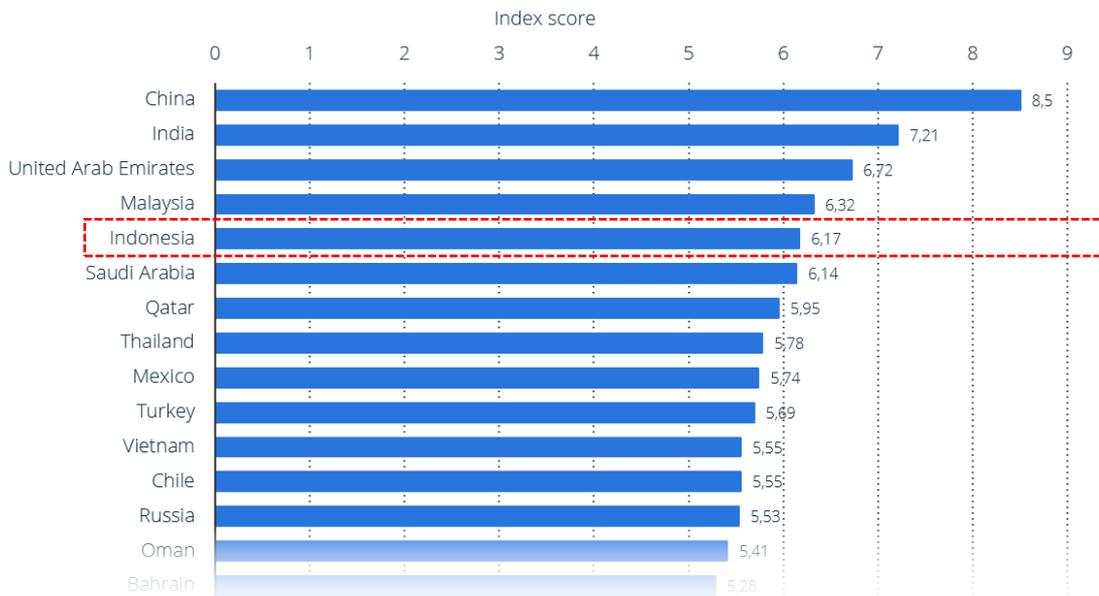
Data di atas menunjukkan bahwa jumlah pengguna *e-commerce* di Indonesia terus bertambah dari tahun ke tahun, mencapai angka yang mengesankan. Dengan populasi yang besar dan PDB per kapita yang meningkat, jumlah pengguna pasar *e-commerce* di Indonesia diperkirakan akan terus meningkat antara tahun 2024 dan 2029 dengan total 46,7 juta pengguna (+53,62 persen). Setelah peningkatan selama sembilan tahun berturut-turut, indikator ini diperkirakan mencapai 133,78 juta pengguna dan mencapai puncak baru pada tahun 2029. Khususnya, jumlah pengguna pasar *E-commerce* terus meningkat selama beberapa tahun terakhir. Hal ini menunjukkan potensi besar bagi industri kurir dan logistik untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian Indonesia.

Pada tahun 2030, diproyeksikan bahwa pasar *e-commerce* Indonesia akan menghasilkan penjualan ritel *online* sekitar 160 miliar dolar AS, meningkat dari 58 miliar dolar AS pada tahun 2022. Berikut volume pasar *e-commerce* di Asia Tenggara dari tahun 2021 hingga 2022, dengan proyeksi dari tahun 2023 hingga 2030, menurut negara (dalam miliar dolar AS) ditunjukkan pada Gambar 1.4.



Gambar 1. 4 Volume Pasar *E-Commerce* SEA 2021-2030, Berdasarkan Negara
 Sumber: statista.com (2024)

Lonjakan volume pasar *e-commerce* di Asia Tenggara sebagian besar disebabkan oleh kelas menengah yang semakin berkembang dan semakin luasnya akses internet. Sebagai hasilnya, Indonesia diprediksi akan menyumbang lebih dari 42 persen dari seluruh pasar *e-commerce* Asia Tenggara pada tahun 2030, bersama dengan pasar-pasar baru yang sedang muncul seperti Malaysia, Filipina, Thailand, dan Vietnam. Dengan terus berkembangnya industri *e-commerce* dan meningkatnya kerjasama antara PT Pos Indonesia (Persero) dengan para pemain di industri tersebut, diharapkan pendapatan perusahaan akan meningkat ke depan. Pada tahun 2022, Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam sektor logistiknya, dengan menduduki peringkat kelima dalam Indeks logistik negara-negara berkembang *agility*. Berikut indeks logistik negara-negara berkembang *agility* memengaruhi performa logistik di berbagai negara ditunjukkan pada Gambar 1.5.



Gambar 1. 5 Indeks Logistik Negara-Negara Berkembang *Agility*

Sumber: statista.com (2024)

Dengan skor indeks 6,17, Indonesia menunjukkan potensi besar dalam peluang logistik domestik dan internasional. Faktor-faktor seperti pertumbuhan ekonomi yang kuat, infrastruktur yang terus berkembang, dan komitmen untuk meningkatkan kesiapan *digital* telah menjadi pendorong utama dalam meningkatkan daya saing logistik Indonesia. Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, Indonesia memiliki tantangan unik dalam mengelola rantai pasokannya, tetapi juga menawarkan peluang besar untuk pertumbuhan ekonomi dan investasi. Dengan

populasi yang besar dan meningkatnya permintaan domestik, ini menjadi peluang yang besar bagi PT Pos Indonesia (Persero) untuk meningkatkan kesiapan digital dan memaksimalkan potensi pertumbuhan logistik Indonesia di masa mendatang di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan tantangan yang semakin beragam.

Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) berupaya melakukan penyesuaian strategi bisnis yang lebih inovatif untuk lebih meningkatkan kapabilitas perusahaan. PT Pos Indonesia (Persero) membukukan pendapatan usaha sebesar Rp 4.618,39 Miliar dan laba bersih Tahun Berjalan sebesar Rp 637,05 Miliar. Kinerja produksi tahun 2022 dibandingkan periode yang sama tahun 2021 sebagaimana tersaji pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1
Perbandingan Kinerja Produksi PT Pos Indonesia (Persero)
Tahun 2021 dan 2022

Uraian Description	Satuan Unit	2022			2021		Pertumbuhan YoY Growth	Perbandingan Comparison	
		RKAP	Realisasi Realization	Capaian Achievements	Realisasi Realization	2021		RKAP	
Suratpos									
Pos Express	Pucuk	8.037.000	2.977.237	37%	4.509.767	(34%)	66%	37%	
Surat Kilat Khusus	Pucuk	30.829.718	7.389.278	24%	12.694.335	(42%)	58%	24%	
Paketpos									
Paketpos Biasa	Buah	8.055.000	1.326.861	16%	2.116.480	(37%)	63%	16%	
Paketpos Kilat Khusus	Buah	16.755.282	16.406.802	98%	25.012.312	(34%)	66%	98%	
Pos Internasional									
Paketpos Luar Negeri	Buah	468.000	380.571	81%	154.254	147%	247%	81%	
EMS	Buah	373.000	152.311	41%	346.083	(56%)	44%	41%	
Kontrak dan Proyek									
Korporat	Transaksi	46.000.000	28.928.887	63%	29.263.768	(1%)	99%	63%	
Jasa Keuangan									
Remitansi	Transaksi	6.708.000	27.068.567	404%	34.452.851	(21%)	79%	404%	
Pospay	Transaksi	194.819.000	29.361.201	15%	29.727.864	(1%)	99%	15%	
Ritel									
Benda Konsinyasi	Keping	50.522.000	566.510.460	1.121%	648.414.621	(13%)	87%	1.121%	
Filateli	Keping	4.000.000	3.767.151	94%	4.351.679	(13%)	87%	94%	

Sumber: Annual Report PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2022 (2024)

Tabel di atas menyajikan perbandingan antara target RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dan realisasi kinerja pada tahun 2022 dan 2021. Di tahun 2022, RKAP ditetapkan sebagai target yang ingin dicapai oleh perusahaan, sementara realisasi adalah jumlah yang sebenarnya tercapai. Capaian mengacu pada persentase pencapaian dari target RKAP yang telah ditetapkan. Sementara itu, kolom realisasi

tahun 2021 menunjukkan kinerja pada tahun sebelumnya sebagai dasar perbandingan. Pertumbuhan YoY (*Year-over-Year*) menunjukkan perubahan persentase kinerja dari tahun ke tahun. Perbandingan terakhir adalah perbandingan antara realisasi tahun 2021 dengan RKAP tahun 2021.

a. Suratpos

1) Pos Express

Pada layanan Pos Express, RKAP tahun 2022 ditetapkan sebesar 8.037.000. Realisasi yang dicapai pada tahun 2022 adalah 2.977.237 atau 37% dari target RKAP, yang menunjukkan adanya penurunan sebesar 34% dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang mencapai 4.509.767. Ini menunjukkan bahwa capaian kinerja Pos Express masih jauh dari target yang ditetapkan untuk tahun 2022.

2) Surat Kilat Khusus

Layanan Surat Kilat Khusus memiliki RKAP tahun 2022 sebesar 30.829.718, dengan realisasi sebesar 7.389.278 atau 24% dari target. Dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 sebesar 12.694.335, terjadi penurunan sebesar 42%. Capaian terhadap target yang rendah ini menunjukkan tantangan dalam mencapai performa yang diharapkan.

b. Paketpos

1) Paketpos Biasa

RKAP tahun 2022 ditetapkan sebesar 8.055.000 dengan realisasi sebesar 1.326.861 atau 16% dari target. Dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang sebesar 2.116.480, terjadi penurunan sebesar 37%. Angka ini menunjukkan bahwa Paketpos Biasa juga menghadapi kesulitan dalam mencapai target yang diharapkan.

2) Paketpos Kilat Khusus

RKAP tahun 2022 adalah 16.755.282 dengan realisasi sebesar 16.406.802 atau 98% dari target. Realisasi ini menunjukkan penurunan sebesar 34% dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang mencapai 25.012.312. Meskipun capaian hampir mencapai target, penurunan yang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya perlu mendapat perhatian.

c. Pos Internasional

1) Paketpos Luar Negeri

RKAP tahun 2022 sebesar 468.000 dengan realisasi sebesar 380.571 atau 81% dari target. Realisasi ini menunjukkan peningkatan sebesar 147% dibandingkan dengan tahun 2021 yang hanya mencapai 154.254. Ini menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam layanan internasional.

2) EMS

RKAP tahun 2022 sebesar 373.000 dengan realisasi sebesar 152.311 atau 41% dari target. Realisasi ini menunjukkan penurunan sebesar 56% dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang mencapai 346.083. Angka ini menunjukkan penurunan performa yang signifikan dalam layanan EMS.

d. Kontrak dan Proyek

1) Korporat

RKAP tahun 2022 sebesar 46.000.000 dengan realisasi sebesar 28.928.887 atau 63% dari target. Dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang mencapai 29.263.768, terjadi penurunan sebesar 1%. Ini menunjukkan bahwa meskipun target tidak sepenuhnya tercapai, kinerja tetap stabil dibandingkan tahun sebelumnya.

e. Jasa Keuangan

1) Remitansi

RKAP tahun 2022 sebesar 6.708.000 dengan realisasi sebesar 27.068.567 atau 404% dari target. Realisasi ini menunjukkan penurunan sebesar 21% dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang mencapai 34.452.851. Meskipun penurunan terjadi, capaian tetap jauh melebihi target RKAP.

2) Pospay

RKAP tahun 2022 sebesar 194.819.000 dengan realisasi sebesar 29.361.201 atau 15% dari target. Dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang mencapai 29.727.864, terjadi penurunan sebesar 1%. Ini menunjukkan kinerja yang stabil namun masih jauh dari target yang diharapkan.

f. Ritel

1) Benda Konsinyasi

RKAP tahun 2022 sebesar 50.522.000 dengan realisasi sebesar 566.510.460 atau 1.121% dari target. Dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang mencapai 648.414.621, terjadi penurunan sebesar 13%.

Meskipun demikian, capaian yang jauh melampaui target menunjukkan kinerja yang sangat baik.

2) Filateli

RKAP tahun 2022 sebesar 4.000.000 dengan realisasi sebesar 3.767.151 atau 94% dari target. Dibandingkan dengan realisasi tahun 2021 yang mencapai 4.351.679, terjadi penurunan sebesar 13%. Kinerja ini menunjukkan pencapaian yang hampir mencapai target meskipun ada penurunan dibandingkan tahun sebelumnya.

Dalam upaya menggaet pasar yang lebih luas perusahaan melakukan beberapa kebijakan baru seperti Penambahan *Oranger* toko, Program *Oranger* Mawar, Penambahan *outlet* dengan perpanjangan jam layanan (*Mypost* dan *Ekspress Pos*), Peningkatan kualitas layanan *Pospay*, serta Perbaikan tata kelola penjualan meterai di Loker dan Agenpos. Direksi PT Pos Indonesia (Persero) juga telah secara aktif dan berkesinambungan melakukan pertemuan untuk peninjauan dan pembahasan kerja sama baik dengan instansi pemerintah, BUMN maupun swasta. Dengan adanya kerja sama tersebut tentunya sangat diharapkan akan bermuara pada peningkatan pasar dan pendapatan perusahaan. Dalam pencapaian kinerja perusahaan tahun 2022, perusahaan masih mendapat dukungan dan dorongan pencapaian kinerja bisnis jasa keuangan yang bersumber dari kebijakan pemerintah yang masih memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan, melalui terbitnya Perpu No.1 tahun 2020 tentang kebijakan Keuangan dan Stabilitas Keuangan untuk penanganan Pandemi Covid-19 serta Peraturan Menteri Kesehatan No. 9 tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Dalam Rangka Percepatan Penanganan COVID-19.

Berikut adalah ringkasan pendapatan usaha per segmen pada tahun 2022, yang memberikan gambaran tentang kinerja masing-masing sektor usaha yang beragam ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2
Pendapatan Usaha PT Pos Indonesia (Persero) Per Segmen

Pendapatan Usaha Per Segmen
(miliar rupiah)

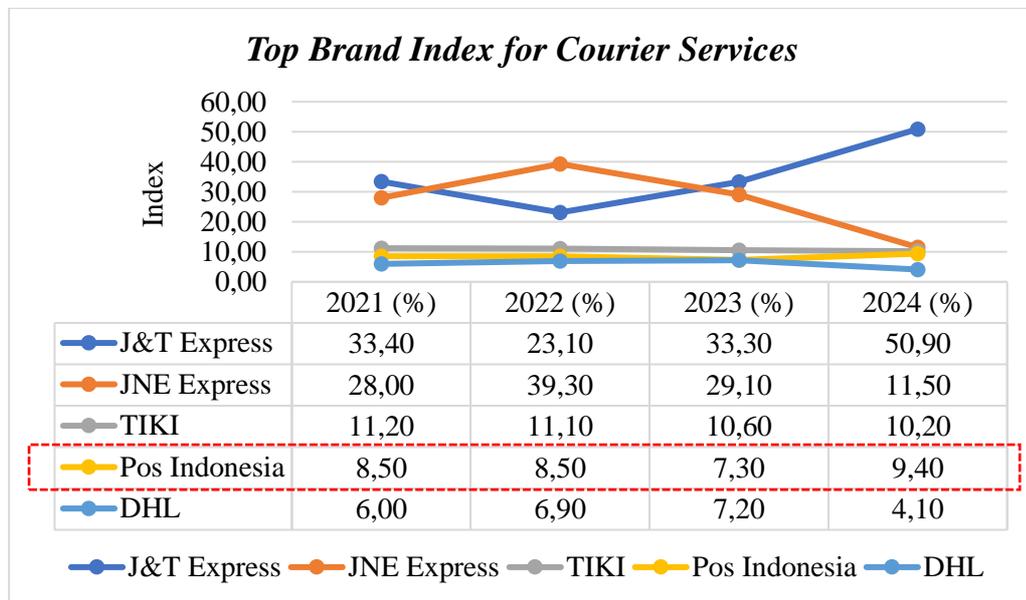
Uraian	2022	2021	RKAP 2022	Pencapaian	Pertumbuhan YoY
Suratpos dan Paketpos	1.802,36	1.992,03	2.700,39	66,74%	(9,52%)
Jasa Keuangan	2.128,38	1.507,78	1.437,88	148,02%	41,16%
Ritel	16,95	45,04	357,99	4,73%	(62,37%)
Properti	178,90	142,47	201,42	88,81%	25,56%
Logistik	491,80	785,61	1.069,05	46,00%	(37,40%)
Jumlah Pendapatan	4.618,39	4.472,93	5.766,73	80,09%	3,25%

Sumber: Annual Report PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2022 (2024)

PT Pos Indonesia (Persero) berada dalam ekosistem bisnis yang menarik, terutama karena industri kurir, logistik, dan properti tumbuh di atas tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai 5,3%. Pencapaian kinerja pendapatan tahun 2022 terhadap RKAP 2022 sebesar 80,09%, sedangkan *growth* pendapatan terhadap periode yang sama tahun 2021 mengalami kenaikan sebesar 3,25%. Implementasi program kerja tahun 2022 memberikan hasil yang belum optimal terhadap target RKAP 2022 yang telah ditetapkan. Namun, Pertumbuhan yang dinamis dalam sektor-sektor ini akan menjadi asumsi dasar yang penting dalam menetapkan target pertumbuhan pendapatan PT Pos Indonesia (Persero) untuk tahun 2023. Berdasarkan data pendapatan usaha per segmen pada tahun 2022, terdapat variasi yang signifikan dalam performa bisnis setiap segmen. Pertama, segmen Suratpos dan Paketpos mengalami penurunan sebesar 9,52% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, meskipun masih mencatatkan pertumbuhan tahun ke tahun sebesar 66,74%. Ini disebabkan oleh perubahan perilaku konsumen dalam menggunakan layanan pos tradisional, yang kemungkinan beralih ke solusi pengiriman yang lebih modern dan efisien. Kedua, segmen Jasa Keuangan menunjukkan pertumbuhan yang sangat kuat, dengan pendapatan meningkat hingga 148,02% dibandingkan tahun sebelumnya. Ini menunjukkan adanya permintaan yang tinggi terhadap layanan keuangan pada tahun 2022, sebagai respons terhadap perubahan dalam kebutuhan keuangan dan investasi masyarakat. Ketiga, segmen Ritel mengalami penurunan yang cukup besar, mencatatkan penurunan sebesar 62,37% dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh dampak pandemi COVID-19 yang masih terasa pada sektor ritel, dengan penurunan permintaan barang

konsumen dan perubahan dalam pola pembelian. Keempat, segmen Properti menunjukkan pertumbuhan yang cukup stabil, dengan pendapatan meningkat 25,56% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Ini mungkin mencerminkan pemulihan dalam pasar properti setelah periode ketidakpastian ekonomi pada tahun sebelumnya. Terakhir, segmen Logistik mencatatkan penurunan pendapatan sebesar 37,40%, yang disebabkan oleh penurunan aktivitas ekonomi secara keseluruhan atau persaingan yang lebih ketat dalam industri logistik.

Berikut *Top Brand Index* (TBI) untuk beberapa perusahaan jasa kurir di Indonesia selama empat tahun berturut-turut (2020 hingga 2023) diambil dari *Top Brand Award*, yang mengukur seberapa populer dan diakui sebuah *brand* di kalangan konsumen yang ditunjukkan pada Gambar 1.6.



Gambar 1. 6 Top Brand Index Jasa Kurir

Sumber: Top Brand Award (www.topbrand-award.com) (2024)

Gambar 1.6 menampilkan *Top Brand Index* (TBI) dari beberapa perusahaan jasa kurir di Indonesia antara tahun 2020 hingga 2023. PT Pos Indonesia (Persero), sebagai salah satu perusahaan logistik tertua di Indonesia, menunjukkan performa yang stabil meskipun berada di bawah *J&T Express*, *JNE Express* dan TIKI. Pada 2020, TBI PT Pos Indonesia (Persero) adalah 7.70%, meningkat menjadi 8.50% pada 2021 dan 2022, namun menurun menjadi 7.30% pada 2023. Meskipun mengalami sedikit penurunan, PT Pos Indonesia (Persero) tetap mampu mempertahankan posisinya di pasar yang kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki daya tahan yang kuat, namun perlu terus berinovasi dan meningkatkan kualitas

layannya untuk bersaing lebih efektif dengan perusahaan-perusahaan lain yang lebih agresif dalam strategi pemasaran dan adopsi teknologi modern. Menurut Yunita Utami dalam Setiyawan (2021:7) bahwa strategi dalam teknologi informasi dan komunikasi adalah salah satu elemen potensial untuk menghasilkan dampak yang signifikan terhadap perusahaan di tahun-tahun mendatang.

Pada tahun 2024, sektor logistik di Indonesia terus menunjukkan pertumbuhan yang signifikan, didorong oleh perkembangan pesat *e-commerce* dan peningkatan kebutuhan pengiriman barang. Menurut proyeksi *Supply Chain Indonesia* (SCI), kontribusi sektor transportasi dan pergudangan pada tahun 2024 diperkirakan mencapai Rp 1.436 triliun, naik 14,16% dari tahun sebelumnya. Beberapa perusahaan logistik besar di Indonesia telah berhasil menjadi tulang punggung dalam pengiriman dan distribusi, mengadaptasi teknologi canggih, serta membangun jaringan distribusi yang luas dan efisien. Berikut ini adalah *ranking* 10 perusahaan logistik terbesar di Indonesia pada tahun 2024, yang telah menunjukkan dedikasi tinggi dan inovasi dalam menghadapi tantangan industri yang terus berkembang:

Tabel 1. 3

***Ranking* 10 Perusahaan Logistik Terbesar di Indonesia pada Tahun 2024**

Ranking	Perusahaan	Tahun Berdiri
1	JNE (Jalur Nugraha Ekakurir)	1990
2	Tiki (Citra Van Titipan Kilat)	1970
3	POS Indonesia (Pos Logistik)	2004
4	J&T <i>Express</i>	2015
5	Ninja <i>Xpress</i>	2015
6	RPX (<i>Rapid Express</i>)	1985
7	Wahana Prestasi Logistik	1998
8	Lion <i>Parcel</i>	2013
9	SiCepat <i>Express</i>	2014
10	LBC <i>Express</i>	1945

Keterangan: Pos Logistik Indonesia secara resmi berdiri sebagai anak perusahaan PT Pos Indonesia pada tahun 2012, namun proyek logistiknya dimulai pada tahun 2004.
Sumber: Mile.App (2024)

Tabel di atas menampilkan peringkat 10 perusahaan logistik terbesar di Indonesia pada tahun 2024, yang memainkan peran penting dalam mendukung pertumbuhan sektor transportasi dan pergudangan. Perusahaan-perusahaan ini tidak hanya berinovasi dalam teknologi dan memperluas jaringan distribusi, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional. Dari JNE yang dikenal dengan layanan cepat dan komitmennya terhadap tanggung jawab sosial, hingga LBC *Express* yang merambah pasar internasional dengan diversifikasi layanannya, masing-masing perusahaan menunjukkan keunggulan dan dedikasi dalam memenuhi kebutuhan logistik yang terus berkembang. Keberhasilan perusahaan-perusahaan tersebut mencerminkan kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar serta memenuhi tuntutan konsumen yang semakin kompleks, terutama dalam era *digital* dan pertumbuhan pesat *e-commerce*.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat variasi dalam performa bisnis setiap segmen usaha PT Pos Indonesia (Persero), total pendapatan usaha menunjukkan pertumbuhan yang moderat sebesar 3,25%, mencapai angka 5.766,73 miliar rupiah pada tahun 2022. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dan peluang yang beragam di berbagai sektor bisnis, yang memerlukan strategi dan adaptasi yang tepat dari perusahaan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Menurut Barney dan Hesterly dalam Simamora (2022:11), *strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performances. A good strategy neutralizes threats, exploits opportunities, capitalizes on strengths and/or fixes weaknesses*". Strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya, di mana strategi yang baik harus mampu menetralkan ancaman, memanfaatkan peluang, memanfaatkan kekuatan, dan/atau memperbaiki kelemahan, sehingga perusahaan dapat tetap kompetitif dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Di tengah persaingan yang semakin sengit dari para kompetitor, baik yang sudah lama maupun yang baru, perusahaan terus berupaya menjaga posisinya dan mengeksplorasi peluang bisnis baru. Menurut Prahalad dalam Mulyadi (2011:275) beberapa faktor yang menentukan keunggulan kompetitif suatu perusahaan dalam jangka panjang adalah kemampuan untuk menciptakan barang dan jasa, dengan biaya yang lebih rendah secara kontinu dan kecepatan perusahaan untuk dapat tanggap pada kemauan pelanggan dibandingkan para pesaingnya. Manajemen telah melaksanakan

serangkaian program kerja simultan untuk mencapai tujuan ini, langkah-langkah tersebut salah satunya adalah program transformasi sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk membangun SDM yang kompetitif dan meningkatkan kinerja produktif melalui pembangunan sistem manajemen karyawan. Salah satu faktor kunci dalam menentukan kesuksesan dan kelangsungan perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia (SDM). Setiap perusahaan menginginkan SDM yang dapat diandalkan, profesional, dan memiliki tingkat integritas yang tinggi. Proses penciptaan SDM yang sesuai dengan harapan perusahaan dimulai dari proses pengembangan kompetensi yang tepat guna untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi tantangan di lapangan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu cara yang bisa diupayakan untuk menghasilkan dan membentuk manusia dengan kualitas yang baik yang mempunyai loyalitas, kemampuan, dan kecakapan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi (Pratama, et.al, 2023:45). Selanjutnya, diperlukan program-program pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengadaptasi metode pembelajaran sesuai dengan kondisi saat ini. Hasibuan (2009:244) berpendapat Sumber Daya Manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. SDM meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Lebih jelasnya SDM merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan. Meskipun peralatan yang ada cukup canggih, tanpa adanya SDM berkualitas hal tersebut tidak akan berarti apa-apa. Sebab daya pikir merupakan modal dasar yang dibawa sejak lahir sedangkan keahlian dapat diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan seseorang dapat diukur dari tingkat *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotional Quality* (EQ) (Hasibuan, 2009:245).

PT Pos Indonesia (Persero) merumuskan sasaran, strategi, dan program-program untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada tahun 2022 dengan tema “*Acquiring aggressively courier, logistic, and financial inclusion market share, improve operation qualities, and increase customer experience to achieve higher revenue growth, as well as healthier profitability than industries*”. PT Pos Indonesia Mengakuisisi secara agresif pangsa pasar dalam sektor kurir, logistik, dan inklusi

keuangan, serta meningkatkan kualitas operasi dan pengalaman pelanggan, bertujuan untuk mencapai pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dan profitabilitas yang lebih sehat dibandingkan dengan industri lainnya. Perusahaan menjawab revolusi industri dan tren global, terutama dalam konsep "*Society 5.0*," menekankan transformasi *digital* untuk menciptakan nilai baru. Dalam menghadapi perubahan ini, PT Pos Indonesia (Persero) mengakui pentingnya manusia sebagai fokus utama, dan strategi bisnisnya mencerminkan keberlanjutan dan ketahanan. Menurut Suseno (2023:160) untuk mengoptimalkan kinerja bisnis, penerapan manajemen strategis terintegrasi sangat penting dan pendekatan ini memungkinkan bisnis merespons perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang dengan efektif serta manajemen strategis terintegrasi memerlukan komitmen jangka panjang dan keterlibatan semua tingkat organisasi, melibatkan langkah-langkah dan pendekatan yang mendalam serta berkelanjutan. Untuk membangun lingkungan kerja yang berprestasi, PT Pos Indonesia (Persero) melakukan migrasi *performance management system* berbasis *Objective Key Result* (OKR) dan menerapkan *incentive performance*. Melalui *remodelling manpower* dan pembentukan kemampuan baru, PT Pos Indonesia (Persero) bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan membangun hubungan industrial yang harmonis dengan serikat pekerja. Upaya PT Pos Indonesia (Persero) untuk mengembangkan dan memperkuat *human capital* merupakan langkah kunci dalam meraih tujuannya menjadi pelaku utama di industri logistik dan keuangan. Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang telah digunakan sebelumnya, mulai dari tahun 2021, ditingkatkan dengan penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) Individu untuk memastikan penilaian yang objektif dan terukur, yang mengacu pada KPI perusahaan secara keseluruhan. Penilaian kinerja karyawan merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Hamdani (2017:108), penilaian ini melibatkan evaluasi ciri kepribadian, perilaku, dan hasil kerja. Hal ini digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan terkait manajemen karyawan. Nurfajar et.al (2018:40) menekankan bahwa hasil penilaian ini memengaruhi gaji, promosi, dan pengembangan karier karyawan. Pada Tabel 1.4 disajikan data tentang *performance rating* karyawan PT Pos Indonesia (Persero).

Tabel 1. 4
Performance Rating Nasional PT Pos Indonesia (Persero)
Tahun 2021 dan 2022

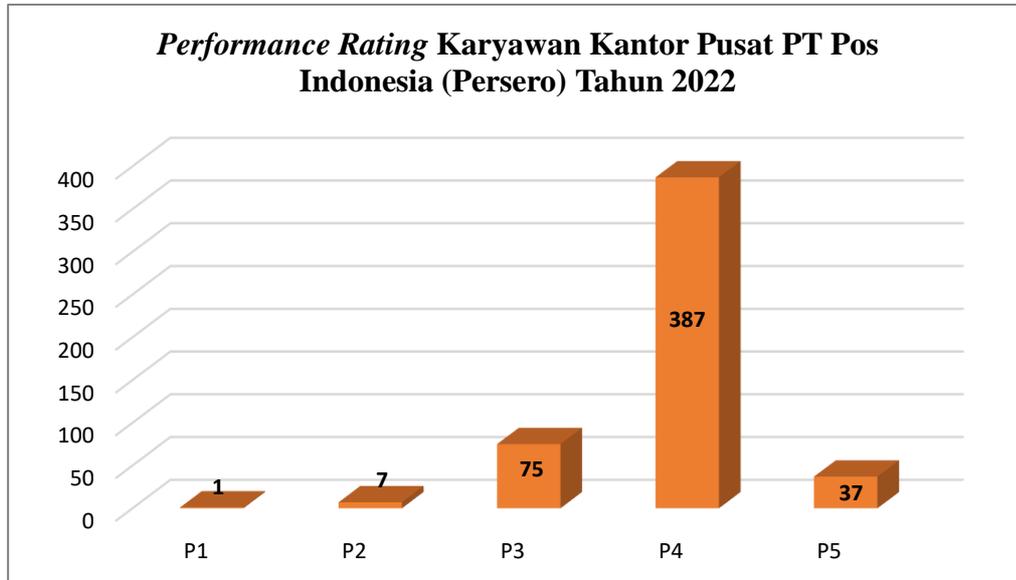
<i>Performance</i>	Tahun 2021		Tahun 2022		Keterangan
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	
P1	265	1,644%	66	0,455%	Kurang (≥ 40)
P2	1.305	8,095%	761	5,242%	Cukup (41 - 60)
P3	8.980	55,704%	7.531	51,881%	Baik (61 - 75)
P4	5.018	31,127%	5.859	40,362%	Sangat Baik (76 - 90)
P5	553	3,43%	299	2,06%	Memuaskan (91 - 100)
Total	16.121	100%	14.516	100%	

Sumber: Data Internal PT Pos Indonesia (Persero) (2024)

Tabel di atas membandingkan data Nilai Kinerja Individu (NKI) antara tahun 2022 dan 2021 di PT Pos Indonesia (Persero). NKI digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam organisasi. Analisis terhadap data NKI menunjukkan perubahan yang signifikan dalam kategori performa karyawan. Pada tahun 2022, terjadi penurunan drastis dalam jumlah karyawan yang mencapai peringkat P1, dari 265 (1,644%) pada tahun sebelumnya menjadi 66 (0,455%). P1, yang menggambarkan kinerja yang tidak memuaskan, menunjukkan karyawan-karyawan yang gagal memenuhi standar yang diharapkan. Demikian pula, peringkat P2 juga mengalami penurunan, dari 1.305 (8,095%) menjadi 761 (5,242%) karyawan. P2, yang menunjukkan kinerja yang memerlukan perbaikan, mengacu pada karyawan yang belum mencapai standar yang diharapkan. Meskipun demikian, terjadi peningkatan jumlah karyawan di peringkat P4, dengan P4 naik dari 5.018 (31,127%) menjadi 5.859 (40,362%) karyawan. P4, yang menggambarkan kinerja yang melampaui harapan, mengindikasikan karyawan yang mencapai atau melampaui sebagian besar atau semua target kinerja yang ditetapkan. Namun, terdapat penurunan jumlah karyawan di peringkat P5, dari 553 (3,43%) pada tahun 2021 menjadi 299 (2,06%) pada tahun 2022. P5, yang menunjukkan kinerja yang sangat luar biasa, menggambarkan karyawan yang secara konsisten memenuhi atau

melampaui harapan dan target yang ditetapkan. Perubahan distribusi karyawan di berbagai peringkat kinerja antara dua tahun tersebut mengindikasikan adanya pergeseran dalam profil kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero).

Berikut gambaran kinerja karyawan khususnya di lingkungan kantor pusat Perusahaan ditunjukkan pada Gambar 1.7.

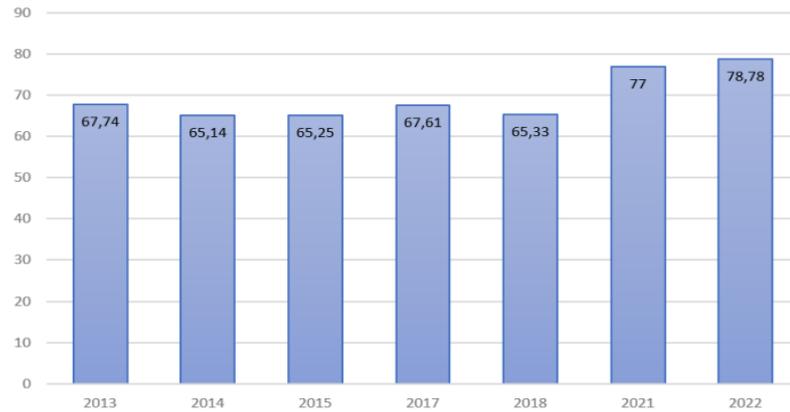


Gambar 1. 7 Performance Rating Karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2022

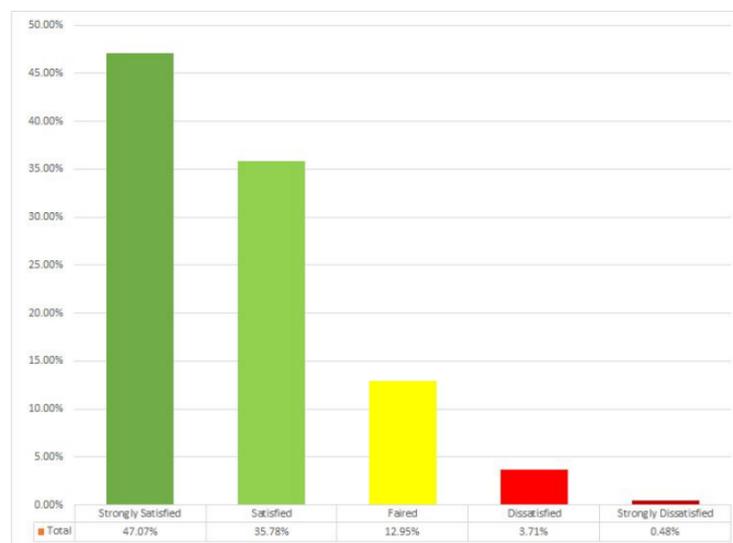
Sumber: Data Internal PT Pos Indonesia (Persero) (2024)

Grafik di atas memberikan gambaran yang jelas tentang distribusi peringkat kinerja karyawan di kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2022. Meskipun sebagian besar karyawan mencapai tingkat kinerja yang baik hingga sangat baik, namun masih ada beberapa area di mana perbaikan diperlukan. Meskipun mayoritas karyawan memperoleh peringkat P3 dan P4, yang menunjukkan bahwa mereka mencapai standar kinerja yang baik hingga sangat baik, namun terdapat sejumlah karyawan yang memperoleh peringkat P2 dan P1. Ini mengindikasikan bahwa masih ada tantangan yang dihadapi oleh sebagian kecil karyawan dalam mencapai standar kinerja yang diharapkan. Terlebih lagi, persentase karyawan dengan peringkat P5, yang merupakan kinerja luar biasa, juga relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa ada ruang untuk peningkatan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, hasil ini menjadi titik fokus penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Perusahaan menciptakan sinergi yang baik antara serikat pekerja dan manajemen, tercermin dalam pertemuan berkala, untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis. Fokus pada lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis adalah upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Strategi ini memungkinkan PT Pos Indonesia (Persero) untuk mengatasi tantangan bisnis yang kompleks dan menjaga daya saing di tengah dinamika ekonomi dan industri yang terus berubah. Dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks dan dinamis, PT Pos Indonesia (Persero) berharap bahwa lingkungan kerja yang positif akan memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan karyawan. Dengan berfokus pada penghargaan *The Most Resilience Company 2023*, PT Pos Indonesia (Persero) menegaskan komitmennya terhadap kepuasan kerja karyawan. Resiliensi perusahaan terhadap tantangan dan perubahan lingkungan bisnis menjadi penentu keberhasilan dalam menciptakan kondisi kerja yang memuaskan. Menurut Fourie dan Van Vuuren dalam Hanum (2020:196) menggambarkan individu yang resilien sebagai individu yang menunjukkan derajat fleksibilitas, adaptabilitas, dan kompetensi yang tinggi sekalipun dalam situasi karir yang sulit. Penghargaan ini mencerminkan upaya PT Pos Indonesia (Persero) dalam membangun lingkungan kerja yang tangguh dan mendukung kesejahteraan serta kepuasan karyawan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan, dampak positif juga tercermin dalam kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero). Tim yang terdiri dari individu yang puas dengan lingkungan kerja dan sistem insentif yang diterapkan cenderung lebih produktif dan berdedikasi. Dalam konteks ini, program transformasi *human capital* menjadi faktor pendorong kinerja yang signifikan. Karyawan yang merasa diakui dan memiliki peluang pengembangan lebih besar cenderung memberikan kontribusi yang lebih baik, menghasilkan dampak positif pada kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam kerangka penelitian ini, pemahaman yang mendalam tentang kepuasan dan keterlibatan karyawan di lingkungan perusahaan memiliki peran yang penting. Oleh karena itu, survei internal telah dilakukan secara berkala untuk mengukur persepsi dan tingkat kepuasan karyawan. Hasil survei terbaru yang dilakukan pada tahun 2022 memberikan gambaran yang signifikan terkait hal tersebut. Berikut ini adalah rangkuman data survei kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) ditunjukkan pada Gambar 1.8 dan 1.9.



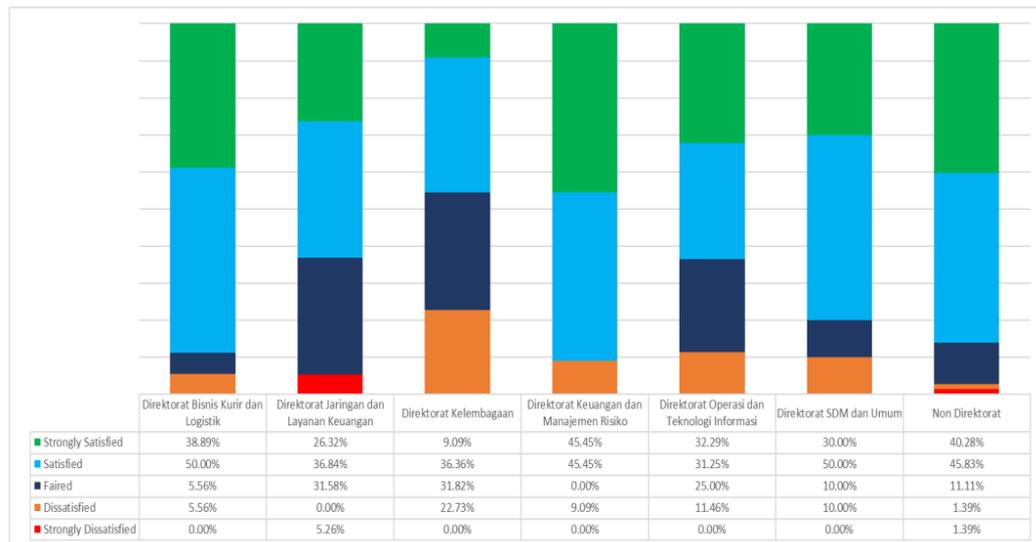
Gambar 1. 8 *Trand Employee Satisfaction Index PT Pos Indonesia (Persero)*
 Sumber: Laporan Survei Internal *Employee Satisfaction PT Pos Indonesia (Persero)*
 Tahun 2022 (2024)



Gambar 1. 9 *Employee Satisfaction Index Nasional*
 Sumber: Laporan Survei Internal *Employee Satisfaction PT Pos Indonesia (Persero)*
 Tahun 2022 (2024)

Indeks kepuasan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2022 mencapai 78,78, mengalami peningkatan sebesar 2,31% dari tahun sebelumnya yang berada pada angka 77. Secara nasional, proporsi karyawan yang merasa "Sangat Puas" sebesar 47,07%, karyawan yang merasa "Puas" sebesar 35,78%, karyawan yang merasa "Cukup Puas" sebesar 12,95%, karyawan yang merasa "Tidak Puas" sebesar 3,71%, dan karyawan yang merasa "Sangat Tidak Puas" sebesar 0,48%.

Selanjutnya, untuk memahami dinamika kepuasan karyawan di lingkungan kantor pusat yang menjadi fokus penelitian ini, berikut adalah ringkasan hasil survei internal di kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) untuk mengukur persepsi dan tingkat kepuasan karyawan yang ditunjukkan pada Gambar 1.10.



Gambar 1. 10 Employee Satisfaction Index Kantor Pusat

Sumber: Laporan Survei Internal *Employee Satisfaction* PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2022 (2024)

Survei kepuasan karyawan telah dilakukan pada tujuh direktorat di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero), termasuk Direktorat Bisnis Kurir dan Logistik, Direktorat Jaringan dan Layanan Keuangan, Direktorat Kelembagaan, Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko, Direktorat Operasi dan Teknologi Informasi, Direktorat SDM dan Umum, serta Non Direktorat. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan tertinggi terdapat pada bagian Non Direktorat dengan persentase 40,28%, sementara tingkat kepuasan terendah terdapat pada Direktorat Kelembagaan dengan persentase 9,09%. Untuk tingkat ketidakpuasan yang signifikan, Direktorat Jaringan dan Layanan Keuangan memiliki persentase tertinggi dengan 5,26%, sementara Non Direktorat memiliki tingkat ketidakpuasan terendah dengan persentase 1,39%. Sementara itu, beberapa direktorat lainnya memiliki nilai nol persen untuk kategori "*strongly dissatisfied*", namun memiliki tingkat ketidakpuasan yang cukup bervariasi dan signifikan dalam kategori "*dissatisfied*". Sebagai contoh, Direktorat Kelembagaan memiliki tingkat ketidakpuasan sebesar 22,73%, diikuti oleh Direktorat Operasi dan Teknologi Informasi dengan 11,46%, Direktorat SDM dan Umum dengan 10,00%, dan Non Direktorat dengan 1,39%.

Berikut ini rekap *matrix employee satisfaction index* di setiap Regional dan kantor pusat dikaitkan dengan dimensi masing-masing berdasarkan survei internal PT Pos Indonesia (Persero) yang ditunjukkan pada Gambar 1.11.



Gambar 1. 11 Employee Satisfaction Matrix

Sumber: Laporan Survei Internal *Employee Satisfaction* PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2022 (2024)

Tabel di atas menyajikan data survei kepuasan kerja yang mencakup beberapa dimensi di berbagai tingkatan dalam organisasi. Setiap dimensi, mulai dari kebijakan dan kondisi tempat kerja, supervisi dan pengawasan, hingga pengembangan dan pekerjaan dievaluasi untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan di setiap wilayah. Secara umum, Kantor Pusat memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup baik, dengan nilai rata-rata sebesar 73,1% dari seluruh dimensi yang dievaluasi. Tabel kepuasan kerja menampilkan nilai untuk setiap dimensi di Kantor Pusat. Kebijakan dan kondisi tempat kerja dinilai cukup memuaskan dengan skor 78.1%, sementara supervisi dan pengawasan dari atasan langsung meraih skor 81.4%, menandakan tingkat kepuasan yang baik dalam hal ini. Namun, aspek gaji/imbalan dan *benefit* hanya mencapai skor 68.6%, mengindikasikan perlunya peningkatan dalam hal kompensasi finansial dan manfaat bagi karyawan. Hal ini menandakan bahwa kompensasi finansial dan manfaat lainnya yang diterima oleh karyawan di Kantor Pusat perlu diperhatikan lebih lanjut untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja di Kantor Pusat, perlu dilakukan evaluasi mendalam terhadap kebijakan kompensasi dan *benefit* yang saat ini diterapkan, serta mengidentifikasi area-area yang perlu perbaikan dalam hal ini. Demikian pula, prestasi dan pengakuan diberi skor 66.2%, menunjukkan bahwa karyawan mungkin merasa kurang diakui atas kontribusi

mereka. Meskipun demikian, komunikasi dan kerjasama dinilai cukup baik dengan skor 75.0%, menunjukkan adanya komunikasi yang efektif dan kerjasama antarpegawai di Kantor Pusat. Kesempatan untuk pengembangan juga dinilai perlunya peningkatan dengan skor 68,2%. Aspek pekerjaan dinilai juga cukup baik dengan skor 72,8%. Perbandingan antara dimensi menunjukkan bahwa sementara beberapa aspek dinilai baik, terdapat area-area tertentu yang memerlukan perhatian lebih lanjut untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan di Kantor Pusat.

Beberapa faktor yang berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) seperti kesempatan untuk pengembangan diri, dan pengakuan atas kinerja melalui sistem remunerasi perlu ditingkatkan. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan dan pengembangan karyawan memungkinkan mereka untuk terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pengakuan atas kinerja yang baik melalui sistem remunerasi juga menjadi faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan perusahaan. Dengan demikian, faktor-faktor ini secara bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, mendukung pertumbuhan profesional, dan memberikan kebanggaan bagi karyawan di PT Pos Indonesia (Persero).

Seiring dengan perubahan *landscape* bisnis dan industri 5.0, PT Pos Indonesia (Persero) menerapkan pendekatan proaktif terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Melalui program *learning-development and knowledge management*, perusahaan memberikan penekanan khusus pada pengembangan *millennial* dan *woman leader*. Menurut Martoyo (2007) pengembangan kompetensi merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur kompetensi yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Keberadaan pengembangan kompetensi juga diperlukan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan potensi diri dan kompetensi dari sumber daya manusia. Peningkatan kapabilitas melalui *reskilling* dan *upskilling* juga menjadi bagian integral dari strategi pengembangan kompetensi. Dengan fokus pada pembelajaran adaptif, PT Pos Indonesia (Persero) memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan era *digital*. Program tersebut menjadi cerminan komitmen PT Pos Indonesia (Persero) terhadap pengembangan

kompetensi, sebagaimana diungkapkan oleh Direktur *Human Capital Management*, Asih Kurniasari, dalam Srikandi BUMN *Goes to Campus*. Asih menyampaikan bahwa BUMN secara konsisten memberikan kontribusi yang optimal bagi negara dan mengajak para generasi muda untuk belajar, bertumbuh, dan berkontribusi bersama BUMN. Direktur *Business Development and Portfolio* PT Pos Indonesia (Persero), Prasabri Presti, dalam paparannya di Srikandi BUMN *Goes to Campus*, turut menjelaskan perjalanan transformasi PT Pos Indonesia (Persero) menuju sektor logistik yang lebih besar. Prasabri menekankan bahwa kompetensi, terutama bagi calon pemimpin, harus didukung oleh jiwa *humble* dan pemikiran terbuka.

PT Pos Indonesia (Persero) meraih kategori *Most Innovative HR*, mencerminkan komitmen tinggi perusahaan terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Dengan penghargaan ini, perusahaan diakui sebagai pelopor dalam inovasi manajemen sumber daya manusia, menunjukkan keberhasilannya dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan terus-menerus keterampilan dan bakat karyawan. PT Pos Indonesia (Persero) tidak hanya mengelola, tetapi juga secara progresif mengembangkan kompetensi karyawan, menciptakan platform bagi mereka untuk terus tumbuh dan berkembang. Selama tahun 2022, PT Pos Indonesia (Persero) telah menyelenggarakan sejumlah kegiatan pelatihan, sertifikasi, dan beasiswa untuk meningkatkan kompetensi karyawan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Berikut adalah daftar kegiatan yang tersaji dalam Tabel 1.5.

Tabel 1. 5
Komposisi dan Jumlah Pelatihan Tahun 2022

No	Program Kerja	Jumlah Pelatihan	Jumlah Peserta	Jam Latihan
1	Pelatihan Induksi	8	259	200.732
2	Pelatihan Fungsi	110	56.129	291.679
3	Pelatihan <i>Leadership</i>	7	206	3.296
4	Pelatihan BOD	4	10	616
5	Sertifikasi	22	6.111	32.198
6	Pelatihan LN	15	17	1.126

(bersambung)

Tabel 1.5 (sambungan)

No	Program Kerja	Jumlah Pelatihan	Jumlah Peserta	Jam Latihan
7	Beasiswa Pendidikan	2	12	6.120
8	<i>Knowledge Management</i>	16	1.546	6.743
Total		184	64.290	542.510

Sumber: Annual Report PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2022 (2024)

Selama tahun 2022, PT Pos Indonesia (Persero) telah melaksanakan berbagai program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan di berbagai tingkatan. Seluruh kegiatan pelatihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Menurut Scott dalam Saefullah (2022:59) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu kegiatan yang bertujuan guna mengembangkan pemimpin untuk mencapai keefektifan pekerjaan individual yang lebih besar dan hubungan antarpribadi dalam organisasi. Total 184 program pelatihan telah diselenggarakan dengan melibatkan 64.326 peserta, dengan total jam latihan mencapai 542.510 jam. Meskipun situasi pandemi, PT Pos Indonesia (Persero) tetap menjalankan program peningkatan kompetensi dengan mengadaptasi metode pembelajaran sesuai kondisi saat ini. Upaya pengembangan kompetensi mencerminkan perhatian perusahaan terhadap keterampilan yang relevan dengan tuntutan era *digital*. Oleh karena itu, perlu adanya upaya lebih lanjut untuk terus meningkatkan kualitas dan kesesuaian pelatihan, konsistensi pelaksanaan pelatihan, pedoman karir, serta kesesuaian waktu pelatihan dengan beban kerja untuk memastikan kepuasan karyawan yang lebih baik di masa depan. PT Pos Indonesia (Persero) menetapkan strategi keberlanjutan yang mencakup peningkatan produktivitas organisasi melalui program pengembangan kompetensi untuk mencapai target bisnis dan memperkuat posisi di industri. Dalam era pengetahuan pembentukan nilai ekonomi lebih didasarkan pada *intellectual capital* (IC) dan kemampuan untuk berinovasi (Cabrilo et al., 2009). Fokus pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) mencerminkan perhatian pada karyawan sebagai aset terpenting. Strategi *enablers*, termasuk pengembangan SDM, menjadi kunci untuk mendukung *core competence* perusahaan yaitu membangun bangsa yang lebih berdaya saing dan sejahtera sebagai perusahaan *postal operator*, penyedia jasa

kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif dan bertindak efektif untuk mencapai *performance* terbaik dengan:

- a. Memberikan produk yang relevan sesuai dengan kebutuhan pasar
- b. Memberikan jasa layanan yang prima
- c. Menjalankan proses bisnis secara efisien
- d. Membangun solusi teknologi informasi yang prima dan *human capital* yang andal
- e. Memperkuat sistem pengendalian internal, *governance*, dan manajemen risiko untuk mencapai tingkat kematangan yang memadai untuk mengamankan pencapaian tujuan perusahaan.

Program pengembangan kompetensi karyawan adalah bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam setiap perusahaan. Sebagai bagian dari komitmen perusahaan terhadap pengembangan profesional karyawan, perusahaan telah merancang serangkaian program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Program-program ini dirancang dengan cermat untuk memberikan pengalaman yang berharga dan mendalam, serta memberikan dukungan yang diperlukan bagi pertumbuhan karir yang berkelanjutan. Menurut Rhoades dan Eisenberger dalam Hanum et al., (2020:194) menjelaskan bahwa karyawan memersepsi dukungan tersebut sebagai bentuk perhatian dan penghargaan atas keberadaan diri maupun kontribusi individu di organisasi, sehingga ketika individu merasa terdukung, ia akan menunjukkan usahanya dalam meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya. Dengan memahami pentingnya pengembangan kompetensi dalam menghadapi tantangan pasar yang terus berkembang, perusahaan berusaha untuk memberikan berbagai kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional. Berikut adalah program-program pengembangan kompetensi karyawan yang tersaji dalam Tabel 1.6.

Tabel 1. 6
Program Pengembangan Kompetensi Karyawan

No.	Program Pengembangan Kompetensi	Keterangan
1.	<i>Job Assignment</i>	Penugasan pekerjaan untuk memperluas pengalaman dan keterampilan karyawan.
2.	<i>Job Exposure</i>	Memberi kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam berbagai tugas dan proyek.
3.	<i>Coaching/Mentoring/ Development Dialogue</i>	Proses bimbingan dan pengembangan yang melibatkan diskusi pembelajaran dengan karyawan.
4.	<i>Talent Mobility</i> pada Anak Perusahaan dan Badan Afiliasi	Penempatan atau rotasi talenta di antara anak perusahaan dan badan afiliasi untuk pengembangan.
5.	<i>Talent Exchange</i> dengan Instansi atau Badan Usaha Milik Negara lainnya	Pertukaran talenta antara perusahaan dengan instansi atau badan usaha milik negara lainnya.
6.	Program Pengembangan Lainnya yang Sejenis	Program pengembangan kompetensi tambahan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan untuk pertumbuhan dan inovasi yang berkelanjutan.
7.	Pelatihan, Sertifikasi, dan Lain Sebagainya	Kegiatan formal seperti pelatihan, pemberian sertifikasi, seminar, dan workshop untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Sumber: Data Internal PT Pos Indonesia (Persero) (2024)

Tabel di atas merangkum berbagai program yang disediakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. PT Pos Indonesia (Persero) memberikan beragam program untuk meningkatkan kemampuan dan

pengetahuan karyawan. Ini termasuk penugasan pekerjaan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang berbagai tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi atau jabatan tertentu melibatkan rotasi jabatan, pengalaman lintas departemen, atau kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek di luar wilayah kerja biasa mereka yang bertujuan memberikan wawasan yang lebih luas tentang berbagai aspek dalam organisasi, memperluas perspektif karyawan, dan membantu mereka memperoleh keterampilan yang beragam, serta dialog pengembangan, yang bertujuan memberikan pengalaman langsung dan pemahaman lebih dalam tentang tugas-tugas dalam organisasi. Selain itu, melalui mobilitas talenta antara anak perusahaan dan afiliasi, serta pertukaran dengan instansi lain, perusahaan membantu karyawan memaksimalkan potensi sambil memperluas jaringan profesional mereka. Program-program ini didukung oleh pelatihan formal dan sertifikasi untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan di dunia kerja yang berubah-ubah. Dengan komitmen ini, perusahaan tidak hanya mengembangkan individu, tetapi juga membangun fondasi kuat untuk pertumbuhan dan inovasi jangka panjang.

Dalam upaya membangun budaya berprestasi dan retensi talenta, PT Pos Indonesia (Persero) menerapkan sistem remunerasi yang inovatif. Performa berbasis *benefit*, tunjangan khusus, dan *Best Performance Award* adalah beberapa elemen yang diintegrasikan ke dalam sistem remunerasi perusahaan. Pendekatan ini bukan hanya mendorong prestasi individu tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan memotivasi. Sistem remunerasi yang diimplementasikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) menjadi instrumen penting dalam membentuk pola pikir berorientasi pencapaian dan kesuksesan. Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis, percaya bahwa ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam kategori *reward management and talent retention strategy* di *HR Excellence Award 2023* menjadi bukti efektivitas sistem remunerasi. Pendekatan inovatif seperti performa berbasis *benefit* mendorong budaya berprestasi, menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan memotivasi. Lingkungan bisnis menjadi sangat kompetitif dan karyawan yang memiliki pengetahuan serta terampil telah menjadi faktor pembeda utama di sebagian besar organisasi (Lestari et al., 2020). Ini menyebabkan dalam unsur manajemen sumber daya manusia harus ada

upaya mempertahankan karyawan melalui remunerasi. Menurut Armstrong (2005), remunerasi salah satu dari kebijakan dan kegiatan pengolahan sumber daya manusia. Ini ditujukan pula sebagai upaya mendukung terciptanya produktivitas kerja yang efektif bagi perusahaan. Secara strategis berarti ini mengantisipasi permasalahan di masa mendatang yang berhubungan dengan upaya mempertahankan karyawan melalui balas jasa atas peran karyawan. Dalam konteks keberlanjutan bisnis, PT Pos Indonesia (Persero) memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan karyawan melalui kebijakan remunerasi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan tingkat kinerja masing-masing karyawan. Pendekatan inovatif terhadap sistem remunerasi memastikan adanya kecocokan antara imbalan dan kontribusi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan memotivasi. Dalam rangka mengevaluasi efektivitas sistem remunerasi perusahaan, penting untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai kepuasan karyawan terhadap gaji/imbalan dan *benefit* yang diberikan. Berikut gambaran komprehensif mengenai berbagai aspek terkait, yang akan menjadi landasan yang penting dalam analisis lebih lanjut terkait dengan peningkatan sistem remunerasi Perusahaan ditunjukkan pada Tabel 1.7.

Tabel 1. 7
Aspek Remunerasi yang Diberikan Perusahaan kepada Karyawan

No.	Aspek Remunerasi	Keterangan
1.	Upah	Upah yang diberikan terdiri dari: a. Upah pokok; b. Tunjangan tidak tetap, yang terdiri dari: 1) Tunjangan jabatan struktural; 2) Tunjangan kinerja.
2.	Pendapatan non-Upah	Pendapatan selain dari upah, misalnya bonus, insentif, dan lain-lain.
3.	Fasilitas kerja	Fasilitas yang diberikan kepada karyawan seperti transportasi, akomodasi, dll.
4.	Imbalan pasca kerja	Imbalan yang diberikan setelah karyawan keluar dari perusahaan, misalnya pensiun, asuransi kesehatan, dan lain-lain.

Sumber: Data Internal PT Pos Indonesia (Persero) (2024)

Tabel 1.7 di atas menyajikan data mengenai berbagai aspek aspek remunerasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang menjadi fokus dalam penelitian sistem remunerasi di perusahaan. Sistem remunerasi di PT Pos Indonesia (Persero) memfokuskan perhatian pada berbagai elemen yang mempengaruhi kompensasi karyawan. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa perusahaan memberikan perhatian khusus terhadap komponen upah, yang mencakup upah pokok serta tunjangan tidak tetap seperti tunjangan jabatan struktural dan tunjangan kinerja. Selain itu, pendapatan non-upah seperti bonus dan insentif juga diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja mereka. Fasilitas kerja seperti transportasi dan akomodasi juga menjadi bagian dari remunerasi yang diberikan, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan kerja karyawan. Terakhir, imbalan pasca kerja seperti pensiun dan asuransi kesehatan menunjukkan komitmen perusahaan dalam memberikan perlindungan dan jaminan bagi karyawan bahkan setelah mereka meninggalkan Perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap elemen-elemen remunerasi ini menjadi penting dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang adil dan berkelanjutan di PT Pos Indonesia (Persero), serta dalam konteks penelitian yang lebih luas mengenai sistem remunerasi perusahaan.

Dengan konsistensi dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi, PT Pos Indonesia (Persero) merespons dinamika industri dengan merumuskan sasaran, strategi, dan program-program pada tahun 2022. Transformasi *digital*, seperti yang diwujudkan dalam konsep "*Society 5.0*," menekankan pentingnya manusia sebagai fokus utama. Perusahaan menyadari risiko sebagai bagian tak terpisahkan dan menerapkan manajemen risiko untuk meminimalkan dampak negatif pada kinerja dan hasil usaha. *Risk Maturity Assessment (RMA)* pada tahun 2022 memberikan pemahaman tentang tingkat kematangan manajemen risiko perusahaan, dan komitmen untuk terus memperbaiki dan meningkatkan implementasi manajemen risiko. Ini diharapkan mendukung pertumbuhan dan kinerja unggul perusahaan. Kesuksesan PT Pos Indonesia (Persero) dalam menerapkan pengembangan kompetensi yang inovatif, dan sistem remunerasi akan memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, mendukung pertumbuhan personal, dan memberikan pengalaman kerja yang positif, perusahaan akan berhasil meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja

keseluruhan karyawan. Pengelolaan SDM yang baik menjadi fondasi dalam menggerakkan kinerja Perseroan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi dan sistem remunerasi menjadi elemen kunci yang perlu dipertimbangkan secara cermat. Pengembangan kompetensi memberikan dorongan motivasi dan meningkatkan kompetensi karyawan, sementara sistem remunerasi yang tepat dapat memastikan bahwa penghargaan yang diberikan sejalan dengan kontribusi kinerja.

Kinerja sumber daya manusia perusahaan, yang tercermin dalam kepuasan kerja karyawan, menjadi tolok ukur penting bagi masyarakat, investor, pemegang saham, dan manajemen dalam pengambilan keputusan dan pengembangan aset perusahaan. Meskipun mayoritas karyawan menunjukkan tingkat kinerja yang baik, terdapat beberapa aspek yang menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk perbaikan. Dari data kinerja karyawan, kita melihat bahwa masih ada karyawan yang mendapatkan peringkat kinerja yang rendah, hal ini menunjukkan bahwa ada sejumlah karyawan yang mungkin menghadapi tantangan dalam mencapai standar kinerja yang diharapkan. Di sisi lain, ketika melihat data kepuasan karyawan, walaupun mayoritas karyawan menunjukkan tingkat kepuasan yang lumayan, masih ada direktorat di kantor pusat yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah. Misalnya, Direktorat Kelembagaan hanya mencapai tingkat kepuasan sebesar 9,09%, yang menandakan bahwa ada masalah yang perlu diperhatikan. Bahkan, beberapa karyawan dalam direktorat tersebut mungkin merasa sangat tidak puas dengan kondisi kerja mereka. Dengan demikian, meskipun ada kemajuan yang telah dicapai dalam hal kinerja dan kepuasan karyawan, data menunjukkan bahwa tidak semua karyawan merasa puas dan ada sejumlah karyawan yang memerlukan dukungan tambahan untuk meningkatkan kinerja mereka. Kondisi ini akan semakin memburuk jika karyawan tidak bekerja sesuai dengan harapan. Hal ini dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan dan targetnya sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang optimal. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin besar peluang perusahaan untuk mencapai targetnya. Kinerja yang baik biasanya tercapai ketika karyawan memiliki keterampilan yang mumpuni dan motivasi yang kuat, sehingga mampu meningkatkan produktivitas di tempat kerja (Chien et al., 2020). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan, seperti sistem remunerasi, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja, menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja tersebut. Salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sistem remunerasi yang diberikan oleh perusahaan. Semakin besar remunerasi yang diterima, semakin tinggi kemungkinan karyawan akan bekerja dengan lebih giat (Nguyen, Yandi, & Mahaputra, 2020). Selain itu, pengembangan kompetensi juga memainkan peran krusial dalam kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan kompetensi yang berkelanjutan membantu karyawan memperbarui keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Ketika karyawan merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi mereka, tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dan berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan. Meskipun sistem remunerasi di PT Pos Indonesia (Persero) telah disesuaikan dengan kebijakan perusahaan dan pengembangan kompetensi telah dilakukan, kinerja karyawan yang ditampilkan masih belum optimal. Data yang ada menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap sistem remunerasi, kurangnya efektivitas pengembangan kompetensi, dan rendahnya kepuasan kerja dapat menjadi alasan karyawan menunjukkan perilaku yang merugikan perusahaan, salah satunya tekanan finansial pada karyawan dapat muncul ketika karyawan merasa bahwa remunerasi yang mereka terima tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, atau ketika mereka merasa bahwa pengembangan kompetensi dan kepuasan kerja mereka tidak didukung dengan baik oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus melakukan evaluasi dan upaya perbaikan untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa puas, terlibat, dan mampu memberikan kinerja yang optimal.

Perusahaan yang mampu menunjukkan keunggulan kompetitif dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti pengembangan kompetensi dan sistem remunerasi akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan. Namun, sejauh mana implementasi dan interaksi ketiga faktor ini berdampak pada kinerja karyawan dan kinerja keseluruhan PT Pos Indonesia (Persero) masih memerlukan kajian mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk memberikan pemahaman

yang lebih baik tentang bagaimana ketiga aspek ini saling berhubungan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan di tengah-tengah dinamika industri konstruksi yang terus berkembang. Implikasi dari temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan strategis bagi manajemen PT Pos Indonesia (Persero) dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia serta mengoptimalkan kinerja organisasional secara keseluruhan. Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **“PENGARUH PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN SISTEM REMUNERASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT POS INDONESIA (PERSERO)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan pertanyaan yang didasarkan atas latar belakang penelitian. Perumusan masalah dijabarkan untuk menjadi acuan dari mencari solusi permasalahan fenomena yang sedang diteliti. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengembangan kompetensi PT Pos Indonesia (Persero)?
- b. Bagaimana sistem remunerasi PT Pos Indonesia (Persero)?
- c. Bagaimana kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero)?
- d. Bagaimana kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero)?
- e. Bagaimana pengaruh pengembangan kompetensi dan sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero)?
- f. Bagaimana pengaruh pengembangan kompetensi, sistem remunerasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero)?
- g. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh pengembangan kompetensi dan sistem remunerasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero)?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan pernyataan atas manfaat praktis dari permasalahan, dengan menekankan pada hasil yang akan dicapai. Berdasarkan rumusan masalah

yang telah dijelaskan diatas, maka adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis sistem pengembangan kompetensi PT Pos Indonesia (Persero).
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis sistem remunerasi PT Pos Indonesia (Persero).
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero).
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero).
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi dan sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero).
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi, sistem remunerasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero).
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja karyawan pada pengembangan kompetensi dan sistem remunerasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero).

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian mengungkapkan secara khusus kegunaan yang ingin dicapai. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis (Keilmuan)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan implementasi pembelajaran yang telah peneliti dapatkan pada saat duduk dibangku kuliah. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai seberapa besar pengaruh sistem pengembangan kompetensi, sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan sehingga PT Pos Indonesia (Persero) dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan karyawan.

1.5.2 Kegunaan praktis (Guna Laksana)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan hasil pemikiran bagi peningkatan kinerja di PT Pos Indonesia (Persero) dan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan untuk mencapai visi organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pengembangan teori mengenai seberapa besar pengembangan kompetensi dan sistem remunerasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, khususnya bagi siapa saja yang ingin melanjutkan penelitian ini.

1.6 Waktu dan Periode Penelitian

Periode penelitian ini dimulai dari bulan Februari 2024. Objek penelitian ini adalah karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) yang berlokasi di PT Pos Indonesia (Persero) Jl Cilaki No.73 Bandung dan Graha Pos Indonesia Jl. Banda No.30, Citarum, Bandung, Jawa Barat

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian karya ilmiah dari Bab I sampai Bab V. Untuk mempermudah pembaca dalam memahami materi yang akan disampaikan dalam tesis, maka penulis melakukan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka ini merupakan rangkuman secara jelas dan ringkas tentang hasil tinjauan pustaka terkait dengan topik dan variabel penelitian sebagai dasar dalam penyusunan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Terdiri dari rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian.

Bab ini meliputi uraian tentang: jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab hasil penelitian dan pembahasan ini merupakan pembahasan hasil pengolahan data, cakupan penelitian dan batasan penelitian yang harus diuraikan secara sistematis sesuai dengan identifikasi masalah serta tujuan penelitian. Terdiri dari pengumpulan data, karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran ini merupakan hasil kesimpulan analisis data dan dikaitkan dengan jawaban terhadap pertanyaan penelitian. Kesimpulan penelitian skripsi ini ditulis secara berurutan sesuai dengan masalah dan pertanyaan penelitian. Terdiri dari kesimpulan dan saran.