

# STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM TERHADAP DAYA SAING PT POS INDONESIA

**Agus Sulaksana**

Jl. Kopo - Sukamenak Indah K 44 Bandung, Telp (022) 5406019

## *Human Resource Competence Development Strategy toward the Competitiveness of Indonesia Postal Service Company*

*Company's human resource competence development is undoubtedly required to increase the competitiveness of the Indonesian Postal Service company. As a state-owned company, it performs its services in accordance with the Government Regulation Number 12 Year 1998, i.e. providing high quality services both in domestic and international scales. In addition to developing profits, it serves public services as authorized by the government.*

*Keywords: strategy, competency, competitiveness*

### **A. LATAR BELAKANG**

Pelayanan pos merupakan salah satu infrastruktur nasional dalam bidang ekonomi, budaya, sebagai perekat persatuan dan kesatuan nasional, serta kelancaran hubungan antar bangsa. Pelayanan pos juga berfungsi sebagai sarana pelayanan umum (*public service*) yang harus menjangkau seluruh pelosok negeri dengan perlakuan yang sama. Berdasarkan Undang-undang nomor 6 tahun 1984 tentang Pos, yang dimaksud dengan Pos adalah pelayanan lalu lintas surat pos (yang terdiri dari surat, warkatpos, kartupos, barang cetakan, surat kabar, sekogram, dan bungkus kecil), lalu lintas barang, dan lalu lintas uang.

Dari jenis-jenis pelayanan tersebut, yang termasuk dalam hak eksklusif pemerintah (dalam istilah pos internasional disebut *reserved service*) hanyalah surat, warkatpos, dan kartupos yang didasarkan kepada pertimbangan hakekat pelayanan pos. Pelaksanaan hak eksklusif dimaksud oleh pemerintah ditugaskan kepada PT Pos Indonesia selaku badan yang diwajibkan untuk mengemban fungsi pelayanan umum (*public service obligation/PSO*), yang pada hakekatnya didasarkan pada pertimbangan: pertama, melindungi kepentingan masyarakat, karena pelayanan pos menguasai hajat hidup orang banyak dalam artian terjaminnya ketersediaan layanan di seluruh pelosok tanah air dengan tarif yang seragam dan terjangkau; kedua, terjaminnya rahasia surat; dan ketiga, sebagai salah satu jalur dalam upaya pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam perjalanannya dari waktu ke waktu, terbukti pelayanan pos merupakan alat komunikasi yang sangat diperlukan, karena harus mampu berfungsi sebagai: (1) alat penghubung dari orang ke orang; (2) alat penghubung antara pemerintah dengan rakyat atau aparatnya; (3) alat penghubung kegiatan sosial, budaya, ekonomi, pertahanan, dan keamanan; (4) alat penghubung berbagai unsur antar bangsa di dunia; dan (5) alat penghubung dari kombinasi semua unsur tersebut di atas, yang tidak mungkin disebutkan satu persatu. Mengingat pelayanan pos tidak hanya mencakup wilayah domestik, akan tetapi seluruh dunia, maka fungsi pelayanan umum yang ditugaskan oleh pemerintah juga berdimensi global yang dalam implementasinya diatur dalam akta-akta Perhimpunan Pos Sedunia (*Universal Postal Union/UPU*).

Dari aspek pendapatan perusahaan, nampaknya kontribusi bisnis kurir dalam skala nasional belum mencapai hasil yang diharapkan. Secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1**  
**Realisasi dan Target Pendapatan Nasional PT Pos Indonesia**  
**Tahun 2006 dan 2007 (dalam Jutaan)**

No.	Uraian	Tahun 2006		Tahun 2007	
		Realisasi (R)	Target (T)	Realisasi (R)	Target (T)
1	Bisnis Pos Reguler	587.798	748.148	711.669	819.921
2	Bisnis Pos Internasional	186.890	255.783	111.514	255.069
3	Bisnis Pos Ekspres	57.692	64.839	95.549	101.700
Jumlah (R.1 & T.1)		832.380	1.068.770	872.039	1.176.690
Prosentase (%) R.1/T.1		-	77,88	-	71,78
Jumlah Total (R.2 & T.2)		1.664.961	2.100.236	1.680.264	2.314.733
Prosentase (%) R.1/R.2		49,99	-	51,89	-
Prosentase (%) R.2/T.2		-	79,27	-	72,58

Sumber : Bagian Anggaran PT Pos Indonesia, Tahun 2008

Kondisi yang sama terjadi di Kantor Pos Bandung PT Pos Indonesia. Sekalipun bisnis kurir masih tetap memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan pendapatan dari jasa-jasa pos lainnya, namun realisasi pendapatan bisnis kurir belum mencapai target yang diharapkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Realisasi dan Target Pendapatan Kantor Pos Bandung**  
**Tahun 2006 dan 2007 (dalam Jutaan)**

No.	Uraian	Tahun 2006		Tahun 2007	
		Realisasi (R)	Target (T)	Realisasi (R)	Target (T)
1	Bisnis Pos Reguler	22.545	26.244	24.853	31.370
2	Bisnis Pos Internasional	3.624	6.180	4.078	6.441
3	Bisnis Ekspres	2.709	2.362	4.138	5.881
Jumlah (R.1 & T.1)		28.878	34.786	33.069	43.692
Prosentase (%) R.1/T.1		-	83,01	-	75,68
Jumlah Total (R.2 & T.2)		55.119	47.162	48.036	66.326
Prosentase (%) R.1/R.2		52,39	-	68,84	-
Prosentase (%) R.2/T.2		-	116,87	-	72,42

Sumber : Kantor Pos Bandung, Tahun 2008

Data pada kedua tabel tersebut tentu bukan hal yang menggembirakan, terlebih dengan berkembang pesatnya perusahaan jasa titipan swasta dan perusahaan *cellular*. Kemudian semakin kritis, rasional, dan selektif nya konsumen makin kritis, dalam memilih dan menggunakan jasa bisnis kurir serta kecenderungan ketertarikan konsumen memakai jasa bisnis kurir swasta dan substitusi layanan jasa pos semakin tinggi,

merupakan indikator bagi PT Pos Indonesia harus lebih aktif dan selalu meningkatkan kemampuannya dalam mengelola peluang pasar dengan menerapkan kiat-kiat bisnis yang mengacu pada efisiensi dan efektivitas yang didukung oleh SDM yang andal dan profesional guna mengantisipasi dan merespon keinginan dan kebutuhan pasar.

Bertalian dengan fenomena-fenomena yang terjadi dalam dunia bisnis kurir sebagaimana diuraikan sebelumnya, yang menjadi pokok permasalahan adalah: Terdapat beberapa fenomena yang mempengaruhi ketidakmampuan PT Pos Indonesia bersaing dalam bisnis kurir dengan rendahnya kompetensi sumber daya manusia.

Bertolak dari paparan tersebut, dapat dirumuskan beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah penerapan strategi peningkatan kompetensi SDM di Kantor pos Bandung PT Pos Indonesia?
2. Bagaimana kondisi atau tingkat daya saing perusahaan pada layanan bisnis kurir di Kantor pos Bandung PT Pos Indonesia?
3. Sejauhmana hubungan antara strategi peningkatan kompetensi SDM terhadap daya saing perusahaan pada layanan bisnis kurir di Kantor pos Bandung?

## **B. LANDASAN TEORITIS**

Dalam tulisan ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa teori yang dianggap relevan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun beberapa teori yang penulis angkat dalam penelitian ini diantaranya adalah Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Perubahan, Strategi, Daya Saing, dan Kompetensi. Pada akhir bahasan tentang teori akan disampaikan operasionalisasi variabel agar pembaca mempuntai kesamaan persepsi tentang konsep yang diajukan dalam penelitian ini.

### **1. Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Sedarmayanti (2007: 163): "Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) serta merubah sikap (*attitude*). Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi". Sedangkan menurut Andrew E. Sikula (Mangkunegara, 2006: 50) adalah sebagai berikut: "*Training is short-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skill for a definite purpose. Development is along-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by with managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general pupose*".

Dalam kaitannya dengan pelatihan sebagai bagian dari pengembangan SDM, Sedarmayanti (2007: 167), membedakannya menjadi tiga, yaitu: (1) *Pre-service training* (pelatihan pra tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka; (2) *In-service training* (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan; dan (3) *Post-service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misal : pelatihan wirausaha.

Lebih lanjut Sedarmayanti (2007: 134) mengemukakan tentang pelatihan berdasarkan kompetensi (*Competency Based Training /CBT*) sebagai berikut: "Pelatihan berdasarkan kompetensi tersebut adalah pelatihan yang didasarkan atas hal yang diharapkan dapat dilakukan seseorang di tempat kerja. Menurut CBT merupakan salah satu cara untuk membuat pelatihan lebih relevan terhadap dunia kerja. CBT memberi tekanan pada apa yang dilakukan oleh seseorang sebagai hasil pelatihan (*output*), juga CBT memberi manfaat bagi peserta CBT, antara lain membuat peserta aktif dan dapat memusatkan perhatian pada tugasnya dan memberi kesempatan bagi peserta untuk belajar mengembangkan keterampilan dengan tingkat kecepatan berbeda dengan cara berbeda, disamping itu juga CBT bermanfaat bagi pelatih yakni memungkinkan adanya kesesuaian antara pelatihan dan persyaratan kemampuan kerja serta CBT bermanfaat bagi pemberi kerja, yaitu CBT dapat menjamin kemampuan karyawan".

## 2. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan jika ditinjau dari perspektif SDM lebih menekankan pada aspek proses. Kurt Lewin (Iriani, 2007:5), mengemukakan bahwa proses perubahan itu sendiri terdiri dari tiga tahapan, yaitu: (1) *Unfreezing* (pencairan), dalam tahap ini perlu dilakukan: penciptaan motivasi untuk berubah; mendukung/memberi semangat agar sikap dan perilaku yang lama diganti dengan sikap/perilaku yang diharapkan manajemen; mempersiapkan cara/alat untuk mengurangi hambatan perubahan dan menciptakan perasaan aman secara psikologis; (2) *Changing* (perubahan), pada tahap ini: diperkenalkan inisiatif perubahan, disosialisasikan, dan dilaksanakan. Langkah rincinya meliputi: menyediakan informasi baru, model perilaku, atau cara baru mempersepsikan sesuatu; membantu pegawai mempelajari konsep-konsep, memfasilitasi perubahan, misalnya: *role model*, para mentor, tenaga ahli, hasil-hasil *benchmarking* dan pelatihan-pelatihan; dan (3) *Refreezing* (pembekuan kembali). Apabila keadaan yang diinginkan telah tercapai, maka struktur, strategi, budaya, teknologi dan desain pekerjaan yang mendukung berhasilnya proses perubahan perlu diintegrasikan kedalam system organisasi secara keseluruhan. Langkah rincinya adalah: membantu pegawai mengintegrasikan sikap dan perilaku baru menjadi cara-cara yang normal; Melakukan dukungan atas perubahan; melakukan/menyediakan *coaching* dan *modeling* untuk membantu menciptakan stabilitas perubahan.

Sementara itu Sedarmayanti (2007: 81) meninjau perubahan dari aspek perubahan strategik dan perubahan operasional sebagai berikut: "Yang dimaksud perubahan strategik adalah perubahan yang terjadi dalam konteks persaingan eksternal, lingkungan ekonomi dan sosial, serta sumber daya internal organisasi, kapabilitas, budaya, struktur dan sistem. Sedangkan yang dimaksud dengan perubahan operasional adalah perubahan yang berkaitan dengan sistem, prosedur, struktur atau teknologi baru yang akan mempengaruhi dengan segera pengelolaan pekerjaan dalam suatu bagian organisasi".

## 3. Strategi

Wahyudi (1996: 16) mengemukakan ada perbedaan antara strategi dan taktik. Untuk memudahkannya Wahyudi menggambarkan, sebagai berikut: "Bila saat kita memutuskan apa yang seharusnya kita kerjakan, kita memutuskan sebuah strategi, sedangkan jika kita memutuskan bagaimana untuk mengerjakan sesuatu, itulah yang disebut taktik". Lebih lanjut Wahyudi, (1996: 17) mengemukakan bahwa karena strategi juga sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, maka strategi memiliki sifat-sifat, antara lain: (1) menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan; (2) menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan; dan (3)

integrasi (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai dari seluruh tingkat (*corporate, business and functional*).

Sementara itu Gregory G. Dess-Alex Miller (Saladin, 1999: 10) menyatakan bahwa strategi dapat dilihat dari empat tingkat sebagai berikut: (1) Strategi tingkat bisnis, yaitu strategi yang terjadi pada tingkat divisional, yang menekankan pada posisi kompetitif untuk produk atau segmen tertentu yang dilakukan disuatu divisi. Strategi tingkat bisnis mengidentifikasi bisnis sebagai bagian dari perusahaan dengan demikian setiap divisi merupakan unit strategi bisnis (SBU) yang merumuskan dan melaksanakan strateginya sendiri dalam mencapai tujuan; (2) Strategi tingkat fungsional, yaitu strategi yang mempunyai prinsip pokok memaksimalkan sumber-sumber produktivitas dalam membantu hambatan pada strategi bisnis, strategi perusahaan dan strategi internasional; (3) Strategi tingkat perusahaan, yaitu strategi yang dirumuskan oleh manajemen puncak dengan menganalisis dan mendiagnosis lingkungan eksternal dan internal; dan (4) Strategi tingkat Internasional, yaitu strategi yang mengintegrasikan rumusan strategi diluar ruang lingkup nasional, dengan berusaha memanfaatkan dan memperkuat unit-unit bisnis seluruh dunia.

Adapun bentuk dari strategi dapat bervariasi dari suatu industri ke industri lain, dari suatu perusahaan ke perusahaan lain dan dari satu situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri atau perusahaan dan ukuran organisasi/perusahaan, strategi tersebut dikenal dengan strategi generik. Sebagaimana dikemukakan oleh Glueck (Wahyudi, 1996: 79) sebagai berikut: "Pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik, keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas (*stability strategy*), strategi ekspansi (*expansion strategy*), strategi penciutan (*retrenchment strategy*) dan strategi kombinasi (*combination strategy*) dari salah satu atau lebih ketiga strategi pertama".

Strategi Stabilitas mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) prinsip strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan; (b) Lebih pada peningkatan efisiensi disegala bidang untuk meningkatkan kinerja/keuntungan; (c) Strategi ini mempunyai resiko yang rendah; dan (d) Digunakan pada suatu produk/bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (*mature*).

Strategi Ekspansi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) Prinsipnya lebih menitik beratkan pada penambahn/peluasan produk, pasar ataupun fungsi dalam perusahaan; (b) Lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan; dan (c) Karena adanya perluasan akan mengakibatkan strategi ini mengandung resiko yang tinggi.

Strategi Penciutan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar dan fungsi tertentu; (b) Menekankan pada pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai *cash flow negative*; (c) Biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berbeda pada tahap menurun; dan (d) Pemakaian strategi ini bukan selalu berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada unit-unit tertentu yang memerlukan sumberdaya tambahan untuk mengatasi masalah yang timbul. Jika unit tersebut mempunyai kesempatan yang besar untuk berhasil, maka akan lebih baik untuk menutup unit lain yang kurang menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya ke unit yang lebih memerlukan.

Strategi kombinasi mempunyai ciri-ciri pemakai lebih dari satu strategi di atas jangka yang berurutan ataupun pada waktu yang bersamaan. Sedangkan alasan pemakaian Strategi Kombinasi adalah: (a) Terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam dari perusahaan dan (b) Adanya tahap-tahap kehidupan yang

berbeda dari sebuah produk.

#### 4. Daya Saing

Setiap perusahaan dalam menjalankan bidang usahanya selalu menghadapi persaingan, sehingga memaksa setiap perusahaan, termasuk PT Pos Indonesia, untuk menghimpun semua sumber daya dengan kekuatan dan kemampuan guna memenangkan persaingan. Jadi yang dimaksudkan daya saing adalah tingkat kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang ada, guna memenangkan persaingan.

Keunggulan bersaing merupakan urat nadi dari kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing, maka suatu perusahaan perlu merancang strategi bersaing. Sehubungan dengan hal tersebut, Porter (1994: 1) mengemukakan sebagai berikut: "Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan, persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerja, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, karena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri". Sedangkan dalam kaitannya dengan daya saing Hitt, Ireland dan Hoskison (1999: 4) mengkaitkan daya saing dengan laba dalam pernyataan sebagai berikut: "Laba di atas rata-rata merupakan kelebihan pengembalian di atas laba yang diharapkan oleh investor, jika uangnya diinvestasikan pada investasi lain dengan resiko yang sama. Perusahaan tanpa keunggulan bersaing yang berkesinambungan atau yang tidak bersaing dalam industri yang menarik hanya akan mendapatkan paling baik, laba rata-rata saja. Laba rata-rata (*average profits*) adalah pengembalian yang sama besarnya yang diharapkan investor atas investasi dengan tingkat resiko yang sama".

#### 5. Kompetensi

Kompetensi dapat dimaknai dari berbagai perspektif. Pandangan Sedarmayanti (2007:125) mengenai kompetensi adalah: (a) Konsep luas, memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja. Menyangkut organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi aktivitas rutin, kualitas efektivitas personel yang dibutuhkan di tempat berkaitan dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan; (b) Kemampuan dan kemauan melakukan tugas; (c) Dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja; (d) Karakteristik individu apapun yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja efektif dengan kinerja tidak efektif; (e) Kemampuan dasar dan kualitas yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik; dan (f) Bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja efektif dan baik sekali.

Lebih jauh Sedarmayanti (2007:127) menekankan bahwa: "Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi". Kemudian Sedarmayanti (2007:132) juga mengestimasi kompetensi masa depan, bahwa organisasi di masa depan akan menghadapi banyak tantangan dan perubahan, maka kompetensi yang dibutuhkan agar dapat *survive* menghadapi tantangan dan perubahan adalah: Pertama, Bagi Eksekutif Puncak, (a) Strategi berpikir, mengerti kecenderungan perubahan lingkungan, peluang pasar, melakukan analisis (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threat/SWOT*); (b) Merubah kepemimpinan, mengkomunikasikan visi organisasi yang dapat merubah dan komitmen, berperan sebagai "sponsor" dari inovasi yang dilakukan; (c) Mengelola hubungan, membina hubungan dan jaringan yang luas

dengan pihak lain. Kedua, Bagi karyawan, (a) *Flexibility*, melihat perubahan lebih sebagai tantangan daripada merupakan ancaman; (b) *Information seeking, motivation and ability learn, antusiasme* yang tulus terhadap kesempatan untuk mempelajari keterampilan (baik teknis maupun interpersonal yang baru); (c) *Achievement motivation*, keinginan untuk berprestasi dan menghasilkan unjuk kerja yang lebih baik; (d) *Work motivation under pressure*, kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, daya tahan terhadap stress, dan komitmen terhadap perusahaan, yang membuat seseorang dapat bekerja pada situasi dimana tuntutan akan perbaikan selalu meningkat; (e) *Collaborativeness*, bekerjasama dengan kelompok multi disipliner rekan kerja dengan beragam latar belakang, bersikap positif; dan (f). *Customer service orientation*, dorongan tulus untuk membantu orang lain, mengerti kebutuhan pelanggan, berinisiatif untuk memecahkan masalah.

Adapun pemahaman teknis mengenai kompetensi yang diimplementasikan PT Pos Indonesia Direktorat SDM adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar, yang terdiri dari: (1) *Core Competency*, yakni kompetensi yang wajib dimiliki oleh semua karyawan mulai Direksi sampai kepada pelaksana/staf; (2) *Managerial Competency* atau *leadership competency*, yakni kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan di level manajerial; dan (3) *Technical Competency*, yakni kemampuan teknis yang dimiliki sesuai dengan bidang kerja masing-masing.

## 6. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dilakukan untuk memberikan arti atau menspesifikasikan variabel-variabel yang diteliti yaitu Strategi peningkatan kompetensi SDM dan daya saing. Yang dimaksud dengan strategi peningkatan kompetensi SDM adalah suatu teknik atau cara untuk melakukan pemberdayaan SDM sebagai asset perusahaan yang optimal guna mendukung daya saing perusahaan dalam era turbulensi yang ketat dengan persaingan dengan tetap memperhatikan efektivitas, efisiensi dan kesehatan perusahaan. Adapun indikator variabelnya adalah peningkatan pengetahuan, peningkatan ketrampilan, peningkatan sikap perilaku, pembinaan SDM, dan pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari *pre-service training* dan *in-service training*.

Sedangkan yang dimaksud dengan daya saing perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola semua sumber daya yang ada guna memenangkan persaingan, kemampuan mempertahankan daya saing tersebut secara berkesinambungan serta kemampuan mencapai tingkat laba di atas rata-rata. Adapun indikatornya adalah: kemampuan mempertahankan daya saing secara berkesinambungan dan kemampuan memperoleh tingkat profitabilitas atau laba di atas rata-rata yang merupakan kelebihan di atas laba yang direncanakan dan diharapkan oleh perusahaan, yang meliputi produktivitas tinggi, efisiensi, dan efektivitas.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang ada dan landasan teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya, disusun hipotesis sebagai berikut:

$H_0: p=0$  : Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan daya saing perusahaan dalam layanan bisnis kurir di Kantor pos Bandung PT Pos Indonesia.

$H_a: p \neq 0$  : Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia memiliki hubungan yang signifikan dengan daya saing perusahaan dalam layanan bisnis kurir di Kantor pos Bandung PT Pos Indonesia.

Sedangkan pertanyaan penelitian yang penulis rumuskan adalah sebagai berikut: (1) Bagaimanakah penerapan strategi peningkatan kompetensi SDM di Kantor Pos Bandung PT Pos Indonesia?; (2) Bagaimanakah kondisi atau tingkat daya saing perusahaan pada

layanan bisnis kurir di Kantor Pos Bandung PT Pos Indonesia?; dan (3) Sejauhmana hubungan antara strategi peningkatan kompetensi SDM terhadap daya saing perusahaan dalam bisnis kurir di Kantor Pos Bandung PT Pos Indonesia?

### C. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode evaluasi formatif. Hal ini sejalan dengan pendapat Kidder (Sugiyono,1997: 5) mengenai penelitian evaluasi formatif sebagai berikut: "Penelitian evaluasi formatif ingin mendapatkan *feedback* dari suatu aktivitas dalam proses, sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan program atau produk".

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan, observasi, wawancara, penyebaran kuesioner. Adapun instrumen yang digunakan adalah panduan observasi, panduan wawancara, dan kuesioner. Kuesioner yang digunakan bersifat *closed questioner* (kuesioner tertutup), yaitu kumpulan pernyataan berikut alternatif jawaban yang telah disediakan

Agar instrumen yang digunakan dapat menghasilkan data yang sebenarnya, maka penulis melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan tiap butir pernyataan dengan menggunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan skor total yang merupakan jumlah skor dari keseluruhan butir pernyataan. Jenis korelasi yang digunakan untuk menguji validitas adalah korelasi rank Spearman. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan teknik belah dua (*split half*), dimana tiap butir pernyataan dibagi menjadi dua kelompok yaitu butir dengan nomor ganjil dan genap. Masing-masing kelompok skor butirnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total, untuk kemudian dicari korelasinya antara kelompok ganjil dan genap. Setelah dapat koefisien korelasinya, lalu dimasukkan dalam rumus Spearman Brown:

$$r_i = \frac{2 \cdot r_s}{1 + r_s} \quad (\text{Kaplan \& Sacuzzo 1993 : 121})$$

Menurut Kaplan sekelompok pernyataan dikatakan reliabel mengukur variabel penelitian yang dimaksud jika nilai koefisien reliabilitasnya lebih atau sama dengan 0,70.

Populasi penelitian adalah para pegawai Kantor Pos Bandung PT Pos Indonesia sebanyak 405 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif besar, maka penulis melakukan pengambilan sampel menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Yamane (Rahmat, 2007:82) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel minimal

N= jumlah populasi

d = presisi

Dengan menggunakan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{405}{405 \cdot (0,1)^2 + 1}$$

$$n = 80$$

Kemudian, mengingat anggota populasi berstrata, maka pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportionate stratified random sampling* sehingga diperoleh jumlah

sampel seperti tersebut dalam tabel berikut.

**Tabel 3**  
**Daftar Populasi dan Sampel**

No	Responden	Populasi	Sampel
1	Tingkat Struktural Supervisor	19	19
2	Tingkat Struktural Kepala Kantor Cabang	57	11
3	Tingkat Staf	329	50
<b>Jumlah</b>		<b>405</b>	<b>80</b>

Sumber : Data olahan

Pengolahan data dilakukan dengan memberikan pembobotan untuk setiap alternatif jawaban yang diberikan sebagai berikut: Sangat Setuju (SS) = 5, Setuju (S) = 4, Ragu-ragu (R) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1. Data yang telah diolah kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan garis kontinum untuk kemudian diberikan kategorisasi.

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi yang telah diperoleh digunakan uji t yang akan dibandingkan dengan t tabel pada tingkat signifikansi 0,05.

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r_s^2)}}$$

Keterangan :

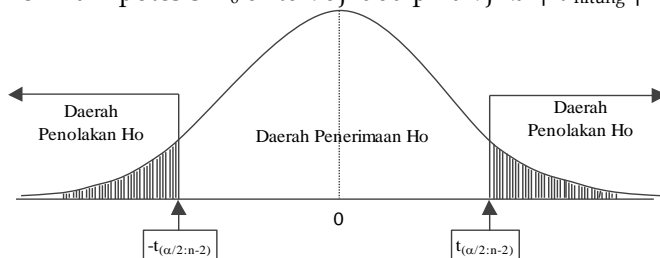
$r_s$  : koefisien korelasi rank Spearman

n : jumlah sampel (responden)

Kriteria Uji :

Tolak hipotesis  $H_0$  untuk uji dua pihak jika  $| t_{hitung} | > t_{tabel}$

Terima hipotesis  $H_0$  untuk uji dua pihak jika  $| t_{hitung} | \leq t_{tabel}$



#### D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Pembahasan dan analisis hasil penelitian akan diawali dari variabel X yaitu tentang Peningkatan Kompetensi SDM yang terdiri dari beberapa sub variabel dan/atau indikator.

Berikut akan disajikan tanggapan responden tentang peningkatan pengetahuan dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi SDM.



peningkatan keterampilan yang kurang baik akan berdampak pada kurang terampilnya para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel berikut menggambarkan tanggapan responden mengenai peningkatan sikap perilaku.

**Tabel 6**  
**Tanggapan Responden tentang Peningkatan Sikap Perilaku**

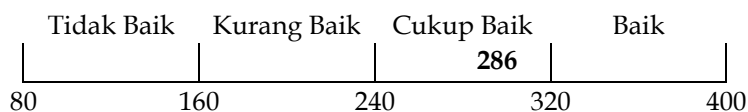
Pernyataan	SS		S		R		TS		STS		Jumlah	
	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor
8	46	230	1	4	0	0	19	38	14	14	80	286
<b>Jumlah</b>												<b>286</b>

Skor tertinggi :  $5 \times 1 \times 80 = 400$

Skor terendah :  $1 \times 1 \times 80 = 80$

Skor Hasil Penelitian : 286

Jika digambarkan dalam bentuk garis kontinum, akan terlihat sebagai berikut:



Dari tabel dan garis kontinum tersebut terlihat bahwa perusahaan sudah mengarahkan pegawai untuk memiliki sikap dan perilaku sesuai peraturan yang ditetapkan perusahaan. Walaupun termasuk dalam kategori cukup, data ini menjadi cerminan bahwa PT.Pos Indonesia sudah serius dalam menerapkan peraturan yang berlaku di perusahaan

Berikut adalah tabel yang menggambarkan tanggapan responden tentang pembinaan.

**Tabel 7**  
**Tanggapan Responden tentang Pembinaan**

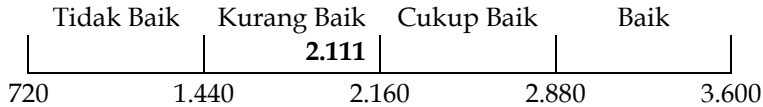
Pernyataan	SS		S		R		TS		STS		Jumlah	
	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor
9	19	95	11	44	5	15	35	70	10	10	80	234
10	18	90	17	68	10	30	24	48	11	11	80	247
11	19	95	11	44	1	3	41	82	8	8	80	232
12	20	100	10	40	9	27	33	66	8	8	80	241
13	16	80	17	68	10	30	29	58	8	8	80	244
14	16	80	8	32	10	30	29	58	17	17	80	217
15	20	100	19	76	10	30	21	42	10	10	80	258
16	12	60	15	60	5	15	30	60	18	18	80	213
17	19	95	9	36	5	15	32	64	15	15	80	225
<b>Jumlah</b>												<b>2.111</b>

Skor tertinggi :  $5 \times 9 \times 80 = 3.600$

Skor terendah :  $1 \times 9 \times 80 = 720$

Skor Hasil Penelitian : 2.111

Jika digambarkan dalam bentuk garis kontinum, akan terlihat sebagai berikut:



Aspek pembinaan ternyata dipersepsikan kurang baik oleh para responden. Hal ini nampaknya berkaitan dengan kurangnya kesempatan untuk bertukar ide dan kurangnya dukungan yang diberikan oleh pimpinan dalam hal perubahan. Jika hal ini dibiarkan tentu bukan suatu situasi yang kondusif dalam membangun perusahaan.

Berikut adalah tabel yang menggambarkan tanggapan responden tentang pendidikan dan pelatihan.

**Tabel 8**  
**Tanggapan Responden tentang Pendidikan dan Pelatihan**

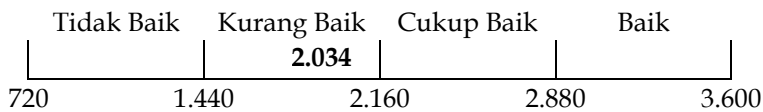
Pernyataan	SS		S		R		TS		STS		Jumlah	
	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor
18	19	95	9	36	10	30	25	50	17	17	80	228
19	9	45	20	80	0	0	32	64	19	19	80	208
20	15	75	16	64	10	30	21	42	18	18	80	229
21	19	95	15	60	5	15	19	38	22	22	80	230
22	27	135	10	40	10	30	19	38	14	14	80	257
23	22	110	12	48	5	15	27	54	14	14	80	241
24	22	110	9	36	10	30	21	42	18	18	80	236
25	22	110	16	64	5	15	20	40	17	17	80	246
26	0	0	10	40	10	30	29	58	31	31	80	159
<b>Jumlah</b>												<b>2.034</b>

Skor tertinggi :  $5 \times 9 \times 80 = 3.600$

Skor terendah :  $1 \times 9 \times 80 = 720$

Skor Hasil Penelitian : 2.034

Jika digambarkan dalam bentuk garis kontinum, akan terlihat sebagai berikut:



Seperti halnya pembinaan, aspek pendidikan dan pelatihan pun ternyata dipersepsikan kurang baik oleh para responden. Pada esensinya pendidikan dan pelatihan diselenggarakan untuk meminimalisir gap/kesenjangan kompetensi yang disyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika kondisi pendidikan dan pelatihan seperti terlihat pada tabel 8, tentu kondisi ini harus menjadi perhatian perusahaan agar program pendidikan dan pelatihan tidak sia-sia.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, berikut disajikan rekapitulasi tanggapan responden untuk melihat secara utuh tanggapan responden terhadap peningkatan kompetensi SDM.

**Tabel 9**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Strategi Peningkatan Kompetensi SDM**

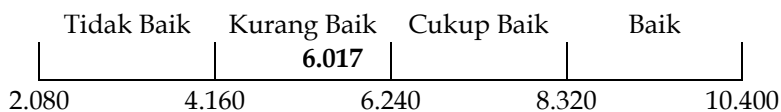
Pernyataan	SS		S		R		TS		STS		Jumlah	
	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor
1	30	150	0	0	3	9	47	94	0	0	80	253
2	0	0	32	128	10	30	21	42	17	17	80	217
3	17	85	3	12	4	12	46	92	10	10	80	211
4	16	80	5	20	9	27	37	74	13	13	80	214
5	17	85	11	44	5	15	34	68	13	13	80	225
6	17	85	18	72	1	3	34	68	10	10	80	238
7	24	120	9	36	0	0	25	50	22	22	80	228
8	46	230	1	4	0	0	19	38	14	14	80	286
9	19	95	11	44	5	15	35	70	10	10	80	234
10	18	90	17	68	10	30	24	48	11	11	80	247
11	19	95	11	44	1	3	41	82	8	8	80	232
12	20	100	10	40	9	27	33	66	8	8	80	241
13	16	80	17	68	10	30	29	58	8	8	80	244
14	16	80	8	32	10	30	29	58	17	17	80	217
15	20	100	19	76	10	30	21	42	10	10	80	258
16	12	60	15	60	5	15	30	60	18	18	80	213
17	19	95	9	36	5	15	32	64	15	15	80	225
18	19	95	9	36	10	30	25	50	17	17	80	228
19	9	45	20	80	0	0	32	64	19	19	80	208
20	15	75	16	64	10	30	21	42	18	18	80	229
21	19	95	15	60	5	15	19	38	22	22	80	230
22	27	135	10	40	10	30	19	38	14	14	80	257
23	22	110	12	48	5	15	27	54	14	14	80	241
24	22	110	9	36	10	30	21	42	18	18	80	236
25	22	110	16	64	5	15	20	40	17	17	80	246
26	0	0	10	40	10	30	29	58	31	31	80	159
<b>Jumlah</b>												<b>6.017</b>

Skor tertinggi :  $5 \times 26 \times 80 = 10.400$

Skor terendah :  $1 \times 26 \times 80 = 2.080$

Skor Hasil Penelitian : 6.017

Jika digambarkan dalam bentuk garis kontinum, akan terlihat sebagai berikut:



Dari 26 butir pernyataan yang mengukur strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia diperoleh total skor sebesar 6.017. Dilihat dari garis kontinum, maka nilai ini termasuk dalam kategori kurang baik.

Setelah penyajian tanggapan responden mengenai strategi peningkatan kompetensi SDM, berikut disajikan tanggapan responden mengenai daya saing. Berikut adalah tanggapan responden tentang daya saing perusahaan.



Dari sisi produktivitas, para pegawai di lingkungan PT Pos dapat dikategorikan cukup baik. Namun demikian nampaknya, di tengah persaingan yang cukup ketat, produktivitas harus lebih ditingkatkan jika perusahaan tidak ingin kehilangan pelanggan.

Untuk melihat bagaimana efisiensi yang terjadi, dapat dilihat tanggapan responden pada tabel 12.

**Tabel 12**  
**Tanggapan Responden tentang Efisiensi**

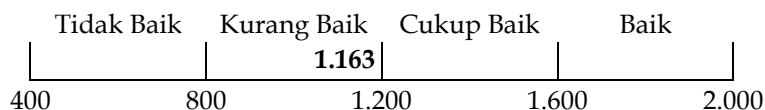
Pernyataan	SS		S		R		TS		STS		Jumlah	
	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor
8	19	95	20	80	2	6	27	54	12	12	80	247
9	9	45	19	76	10	30	18	36	24	24	80	211
10	18	90	24	96	5	15	23	46	10	10	80	257
11	18	90	13	52	6	18	35	70	8	8	80	238
12	19	95	10	40	1	3	22	44	28	28	80	210
<b>Jumlah</b>												<b>1.163</b>

Skor tertinggi :  $5 \times 5 \times 80 = 2.000$

Skor terendah :  $1 \times 5 \times 80 = 400$

Skor Hasil Penelitian : 1.163

Jika digambarkan dalam bentuk garis kontinum, akan terlihat sebagai berikut:



Jika melihat hasil penelitian, maka PT Pos tergolong inefisien. Berdasarkan penelusuran lanjutan, kondisi ini terjadi karena kurangnya faktor-faktor pendukung dalam penciptaan efisiensi, misalnya kurangnya dorongan baik dari pimpinan maupun atasan. Selain itu biaya produksi yang relatif tinggi sehingga mendukung terjadinya inefisiensi.

Sebagai perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, tentu laba menjadi tujuan utama. Tanggapan responden mengenai hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 13**  
**Tanggapan Responden tentang Tingkat Laba**

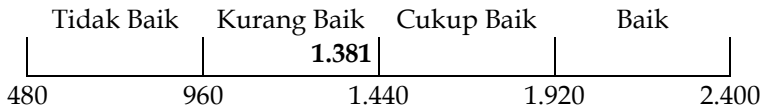
Pernyataan	SS		S		R		TS		STS		Jumlah	
	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor
13	9	45	9	36	8	24	30	60	24	24	80	189
14	18	90	17	68	9	27	18	36	18	18	80	239
15	18	90	24	96	11	33	14	28	13	13	80	260
16	9	45	20	80	8	24	21	42	22	22	80	213
17	18	90	23	92	6	18	25	50	8	8	80	258
18	15	75	11	44	2	6	45	90	7	7	80	222
<b>Jumlah</b>												<b>1.381</b>

Skor tertinggi :  $5 \times 6 \times 80 = 2.400$

Skor terendah :  $1 \times 6 \times 80 = 480$

Skor Hasil Penelitian : 1.381

Jika digambarkan dalam bentuk garis kontinum, akan terlihat sebagai berikut:



Hasil perhitungan data yang digambarkan dalam garis kontinum memperlihatkan bahwa tingkat labat PT pos termasuk kategori kurang baik. Hal ini nampaknya dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya kurangnya kepuasan yang diperoleh para pelanggan ketika menggunakan jasa PT Pos. Kondisi tersebut dapat mengakibatkan berkurangnya tingkat kepercayaan pelanggan kepada PT Pos dan beralih kepada pemberi jasa layanan pos lainnya. Selain itu, harmonisasi diantara anggota organisasi dan/atau tim kerja yang ada di lingkungan PT Pos, yang seharusnya menjadi fondasi dalam menjalankan perusahaan dalam rangka mencari keuntungan, kurang terjalin dengan baik.

Berdasarkan tanggapan responden atas beberapa indikator yang telah disampaikan sebelumnya, berikut disajikan tanggapan responden secara menyeluruh yang berkaitan dengan daya saing perusahaan.

**Tabel 14**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Daya Saing Perusahaan**

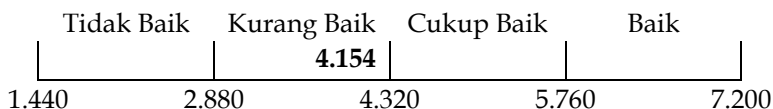
Pernyataan	SS		S		R		TS		STS		Jumlah	
	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor	f	Skor
1	9	45	18	72	7	21	32	64	14	14	80	216
2	18	90	8	32	8	24	28	56	18	18	80	220
3	8	40	19	76	8	24	31	62	14	14	80	216
4	17	85	15	60	2	6	32	64	14	14	80	229
5	14	70	16	64	3	9	40	80	7	7	80	230
6	19	95	20	80	2	6	25	50	14	14	80	245
7	18	90	20	80	9	27	24	48	9	9	80	254
8	19	95	20	80	2	6	27	54	12	12	80	247
9	9	45	19	76	10	30	18	36	24	24	80	211
10	18	90	24	96	5	15	23	46	10	10	80	257
11	18	90	13	52	6	18	35	70	8	8	80	238
12	19	95	10	40	1	3	22	44	28	28	80	210
13	9	45	9	36	8	24	30	60	24	24	80	189
14	18	90	17	68	9	27	18	36	18	18	80	239
15	18	90	24	96	11	33	14	28	13	13	80	260
16	9	45	20	80	8	24	21	42	22	22	80	213
17	18	90	23	92	6	18	25	50	8	8	80	258
18	15	75	11	44	2	6	45	90	7	7	80	222
<b>Jumlah</b>												<b>4.154</b>

Skor tertinggi :  $5 \times 18 \times 80 = 7.200$

Skor terendah :  $1 \times 18 \times 80 = 1.440$

Skor Hasil Penelitian : 4.154

Jika digambarkan dalam bentuk garis kontinum, akan terlihat sebagai berikut:



Dari 18 butir pernyataan yang mengukur strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia diperoleh total skor sebesar 4.154. Dilihat dari garis kontinum, maka nilai ini termasuk dalam kategori kurang baik.

Setelah masing-masing variabel dideskripsikan, maka berikut disampaikan hasil perhitungan yang menunjukkan hubungan antara dua variabel yang diteliti. Untuk melihat hubungan diantara kedua variabel yang diteliti, digunakan rumus korelasi rank Spearman sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}}$$

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan dilapangan diperoleh nilai-nilai sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \sum d_i^2 &= 17160,5 & \sum T_x &= 46,5 & \sum T_y &= 188 \\ \sum X^2 &= \frac{80^3 - 80}{12} - 46,5 = 42613,5 \\ \sum Y^2 &= \frac{80^3 - 80}{12} - 188 = 42472 \end{aligned}$$

Selanjutnya dihitung koefisien korelasi.

$$r_s = \frac{42613,5 + 42472 - 17160,5}{2 \times \sqrt{42613,5 \times 42472}} = 0,798$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi antara strategi peningkatan kompetensi SDM dengan daya saing PT Pos Indonesia sebesar 0,798. Nilai ini menunjukkan kekuatan hubungan antara strategi peningkatan kompetensi SDM dengan daya saing PT POS Indonesia.

Untuk melihat signifikansi nilai korelasi, silakukan uji signifikansi dengan menggunakan statistik uji-t, dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = r_s \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

sehingga,

$$t_{hitung} = 0,798 \times \sqrt{\frac{80-2}{1-(0,798)^2}} = 11,7072$$

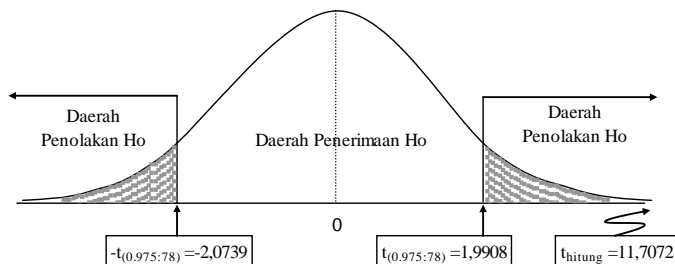
Adapun kriteria pengujian yang digunakan adalah:

Tolak Ho jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$

Terima Ho jika  $|t_{hitung}| \leq t_{tabel}$

Dari tabel distribusi t-student untuk tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0.05$ ) dan derajat bebas

78 (n-2) diperoleh nilai  $t_{\text{tabel}}$  untuk pengujian dua arah sebesar 1,9908. Karena  $t_{\text{hitung}}$  (11,7072) >  $t_{\text{tabel}}$  (1,9908), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi berdasarkan pada hasil pengujian dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompetensi SDM memiliki hubungan yang signifikan dengan daya saing perusahaan pada layanan bisnis kurir di Kantor pos Bandung PT Pos Indonesia.



Gambar 4.2  
Grafik daerah penolakan dan penerimaan  $H_0$

## E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan data yang dikumpulkan dan kemudian dianalisis, dengan nilai sebesar 6.017, dapat dikatakan bahwa strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia di PT Pos Indonesia masih kurang baik. Kondisi yang sama terjadi pada daya saing dimana dengan skor sebesar 4.154, yang berarti daya saing layanan bisnis jasapos PT Pos Indonesia masih kurang baik. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi antara strategi peningkatan kompetensi SDM dengan daya saing PT Pos Indonesia sebesar 0,798. Nilai ini menunjukkan kekuatan hubungan antara strategi peningkatan kompetensi SDM dengan daya saing PT POS Indonesia.

Dari tabel distribusi t-student untuk tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0.05$ ) dan derajat bebas 78 (n-2) diperoleh nilai  $t_{\text{tabel}}$  untuk pengujian dua arah sebesar 1,9908. Karena  $t_{\text{hitung}}$  (11,7072) >  $t_{\text{tabel}}$  (1,9908), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi berdasarkan pada hasil pengujian dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompetensi SDM memiliki hubungan yang signifikan dengan daya saing perusahaan pada layanan bisnis kurir di Kantor Pos Bandung PT Pos Indonesia.

Dengan mempertimbangkan hasil penelitian yang berkaitan dengan kedua variabel yang diteliti, dirumuskan beberapa saran sebagai berikut: Pertama, perlunya diadakan Pelatihan Pra Tugas (*pre-service training*); Hal ini penting mengingat petugas yang berasal dari *outsourcing*, sebelum di tugaskan di Kantor pos harus dibekali pengetahuan, keterampilan, dan sikap dasar yang akan menunjang pelaksanaan tugas. Kemudian petugas yang berasal dari *outsourcing*, diberikan pula pelatihan dasar-dasar pengetahuan, keterampilan dan sikap tentang perposan agar dapat berperan sebagai pegawai pos, ditambah dengan pendalaman sesuai dengan tugas yang akan dilakukan, melalui pelatihan yang dilakukan di dalam kelas dan praktek di lapangan; (2) Perlunya diadakan Pelatihan Dalam Tugas (*in-service training*) dalam bentuk (a) *Built in Training* yang dilengkapi dengan Modul pelatihan dengan biaya melalui sponsor, dengan sarana yang menunjang proses belajar mengajar secara bertahap sesuai dengan tersedianya anggaran, dan didukung oleh pengajar yang mempunyai latar belakang mengetahui tentang teknik-teknik mengajar (misal mempunyai sertifikat Training Officer Course/TOC) atau minimal pengalaman cukup di Pos; (b) Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency Based Training/CB*); pelatihan ini disarankan agar terdapat relevansi yang lebih kuat terhadap

dunia kerja. Kedua, perlu dibangun media partisipasi untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam mengelola bisnis perposan dan menghadapi persaingan-persaingan dalam bisnis perposan. Media yang selama ini dilakukan yaitu melalui forum urun rembuk karyawan, perlu ditingkatkan fungsi perannya dengan pengembangan lanjutan dalam forum diskusi-diskusi kasus perkasus per bagian atau unit kerja dengan nara sumber dari bagian atau unit lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi materi diskusi untuk mendapatkan solusi yang tepat. Ketiga, Gugus Kendali Mutu (GKM) perlu diaktifkan kembali di setiap level, mulai level staf pelaksana sampai ke tingkat supervisor atau manajer.

Peningkatan daya saing Perusahaan, disamping SDM yang handal dan profesional, juga harus ditunjang dengan sarana atau media lain, dengan cara: Pertama, keunggulan dalam jumlah titik jaringan layanan bisnis perposan (UPT) di seluruh Indonesia agar ditingkatkan, khususnya unggul dalam fungsi dan peranan dengan cara mengoptimalkan UPT potensial secara bertahap, selektif sesuai dengan kemampuan anggaran perusahaan, sehingga dapat menjadi modal dasar yang potensial untuk memenangkan persaingan dalam bisnis perposan. Kedua, perusahaan melalui UPT hendaknya dapat melahirkan inovator-inovator dalam produk atau dengan memodifikasi produk baik mulai dari produk lokal sampai produk nasional dengan didukung aturan main (*rule playing*) yang jelas, terarah, sehingga menghasilkan sinergisitas antar produk dan menghindari kanibalisme produk. Ketiga, melakukan inventarisasi produk yang ada dengan tujuan pengembangan produk yang menjanjikan peluang masa depan cerah dan memberikan kontribusi tinggi pada perusahaan dan mengantisipasi produk yang *decline* untuk dilakukan perbaikan. Keempat, lakukan penerapan strategi kombinasi yakni strategi gabungan dari strategi ekspansi bagi produk-produk yang mempunyai prospek menjanjikan dan memberikan kontribusi tinggi pada perusahaan dan strategi penciptaan bagi produk-produk yang *decline* yang tidak memberikan kontribusi positif bagi perusahaan bahkan cenderung membebani perusahaan.

## REFERENSI

- Hitt, Ireland, and Hoskisson. 1999. *Strategic Management competitiveness and Globalization*, Alih Bahasa Hedyanto. Jakarta: Erlangga.
- Iriani E. 2007. *Handout Manajemen Perubahan dari Perspektif SDM*. Bandung: STIA-LAN Bandung.
- Kaplan RM and Denis PS. 1993. *Psychological Testing (Principles, Application, and Issues)*. California: Cole Publishing Company.
- Mangkunegara AAP. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Porter ME. 1994. *Competitive Advantage*, Terjemahan Tim Bina Rupa Aksara. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Saladin Dj. 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Linda Karya.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.