

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. LATAR BELAKANG**

Tahun 1990-an layanan pos yang semula menjadi bagian terpenting dari kegiatan perekonomian mulai mengalami tekanan dan ancaman. Keluhan tentang pelayanan pos bermunculan mulai dari tidak ramah, lamban, tidak dapat diandalkan, dan mahal. Di pihak lain, teknologi melalui surat elektronik dan internet mulai mengikis pasar bisnis surat. Keadaan ini menjadi semakin parah dengan penyedia jasa ekspres dan jaringan distribusi yang lebih efisien.

Perubahan lingkungan bisnis tentunya akan berpengaruh terhadap kegiatan perusahaan. Untuk menghadapi perubahan tersebut pada tahun 1995, PT. Pos Indonesia yang dahulunya Perusahaan Umum (PERUM) berubah menjadi Perusahaan Terbatas (PERSERO). Perubahan selanjutnya, diikuti oleh perubahan visi dan misi perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya memiliki visi dan misi. Visi dan misi tersebut berfungsi sebagai pedoman, arah dan tujuan dalam menjalankan usaha. Adapun visi dan misi PT. Pos Indonesia adalah sebagai berikut:

## 1. Visi PT. Pos Indonesia

2009-2010 : Mengintegrasikan infrastruktur surat, logistik, dan jasa keuangan.

2011-2013 : Menjadi pemimpin dalam pelayanan surat, logistik, dan jasa keuangan di Indonesia

2014-2018 : Menjadi pemimpin industri pos di ASEAN

## 2. Misi PT. Pos Indonesia

Pos Indonesia menyediakan solusi handal dalam surat, logistik, dan jasa keuangan dengan menggunakan jejaring bisnis dan infrastruktur terluas dan terpadu serta mengembangkan hubungan kolaboratif.

Di tahun 2011, PT. Pos Indonesia memiliki visi untuk menjadi pemimpin dalam pelayanan surat, logistik dan jasa keuangan di Indonesia, artinya PT. Pos Indonesia harus kembali merebut pangsa pasar yang sempat terebut oleh jasa ekspres baik dari luar ataupun dalam negeri. Berbagai perubahan telah banyak terjadi di dalam tubuh PT. Pos Indonesia mulai dari perubahan bentuk perusahaan hingga ke perubahan visi dan misi. Untuk dapat menjalankan visi dan misi yang baru, dibutuhkan pemimpin yang efektif dan sumber daya manusia yang berkualitas. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan karyawan ke arah

... dalam situasi atau kondisi yang berubah-ubah

Pada tahun 2003 PT. Pos Indonesia mulai melakukan transformasi bisnis, dimana perusahaan lebih mengedepankan fungsi komersial agar tetap mampu tumbuh dan berkembang sekaligus merealisasikan pelaksanaan fungsi *public service* yang dibebankan oleh negara. Perubahan tersebut sama saja dengan istilah "maju kena mundur kena", karena setelah menjadi Persero yang dahulunya Perum, PT. Pos Indonesia dituntut untuk mampu menjalankan kegiatan perusahaan dengan modal atau pendapatan sendiri. Besarnya tanggung jawab yang dipikul, membuat PT. Pos Indonesia harus bersungguh-sungguh dalam mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Kualitas tersebut harus di iringi dengan sifat, sikap, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Namun terdapat kendala yang dihadapi oleh PT. Pos Indonesia saat ini yang berkaitan dengan kualitas karyawan, karena sebagian besar dari karyawan yang ada merupakan karyawan senior yang telah bekerja selama lebih dari 15 tahun, dan dengan latar belakang pendidikan SLTA dan Diploma III.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat diketahui bahwa dari segi sifat dan sikap, sebagian besar karyawan masih memiliki mental, perilaku dan pola pikir para pegawai negeri yang bekerja hanya berdasarkan perintah dari atasan, mereka juga cenderung tidak kreatif dalam menjalankan pekerjaan. Sedangkan dari segi keterampilan dan pengetahuan, mereka masih memiliki keterbatasan dalam pekerjaan. Keterbatasan tersebut dibatasi oleh pendidikan dan keterampilan yang tidak *un-todate*. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ana

yang tepat untuk digunakan dalam mengelola dan mengendalikan karyawan yang memiliki karakteristik seperti tersebut diatas, agar mampu bersaing dengan perusahaan swasta yang juga bergerak di jasa ekspres dan logistik seperti DHL, FEDEX, TIKI, dan lain sebagainya .

PT. Pos Indonesia Cabang Yogyakarta pada saat ini dipimpin oleh Bapak Arifin Muchlis. Di bawah kepemimpinan Bapak Arifin Muchlis, PT. Pos Indonesia Cabang Yogyakarta banyak mengalami perubahan ke arah yang positif. Beliau yang dahulu memimpin di Indonesia Wilayah Timur berhasil memajukan dan membawa kantor pos tersebut meraih peringkat lima besar terbaik di Indonesia. Hal tersebut menunjukkan keberhasilan beliau dalam merubah sesuatu.

Pada masa kepemimpinan beliau telah banyak terjadi perubahan, seperti merenovasi bagian pelayanan dengan membangun dinding pembatas antara bagian pelayanan dan bagian operasional, dan mendukung terintegrasinya penggunaan teknologi informasi dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Dalam proses perencanaan pembangunan dinding pembatas, atau dalam hal yang berkaitan dengan inovasi produk dan pembangunan beliau selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan tersebut, hal ini disebabkan karena karyawan masih tidak percaya diri untuk menyampaikan ide kreatif, karyawan tidak percaya diri dengan kemampuannya dan masih kecilnya tanggung jawab karyawan dalam pelaksanaan tugas

Disamping itu, beliau merupakan pemimpin yang memiliki keperdulian yang tinggi dan mampu menjalin hubungan baik diantara sesama karyawan. Sikap dan perilaku beliau sangat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, seperti yang dikatakan Bapak Rubidi, "Beliau merupakan pemimpin yang selalu peduli terhadap karyawan karena beliau selalu mau turun kelapangan untuk menanyakan kendala-kendala yang dihadapi dan menanyakan pekerjaan apa yang mereka laksanakan". Hal tersebut ternyata mampu memacu karyawan untuk bekerja lebih baik, karena mereka merasa diperhatikan baik diri dan pekerjaan yang mereka lakukan. Pada acara pergantian tahun beliau juga berinisiatif untuk mengadakan acara tahun baru yang ditujukan untuk mempererat hubungan, merefresh dan membangun kehangatan diantara sesama karyawan.

Dari segi stimulasi intelektual, beliau selalu mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan memperkenalkan produk-produk yang ada di kantor pos baik secara langsung maupun tidak langsung. Beliau selalu berusaha untuk merubah kebiasaan-kebiasaan lama yang masih melekat pada pola perilaku karyawan selama ini. Selain itu beliau juga mendukung program pelatihan dan pengembangan karyawan dibidang teknologi dan informasi, agar karyawan mampu menerapkan teknologi tersebut dan bermanfaat dalam mendukung pekerjaan serta pencapaian target kinerja.

Dengan sikap dan tanggung jawab beliau sebagai pemimpin, ternyata mampu memberikan pengaruh, contoh dan semangat yang tinggi bagi karyawan untuk turut serta dalam pencapaian visi tersebut. Oleh karena itu

perlu diketahui gaya kepemimpinan apa yang tepat untuk diterapkan di Kantor Pos Besar Cabang Yogyakarta, agar pimpinan berikutnya dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan lingkungan kerja yang ada.

Perubahan atau transformasi bisnis yang terjadi di PT. Pos Indonesia tentunya melibatkan orang-orang. Orang pada dasarnya tidak ingin berubah, apalagi jika perubahan itu mengancam dirinya atau kedudukannya. Oleh karenanya mempersiapkan karyawan untuk transformasi merupakan masalah yang penting. Jika resistensi karyawan terhadap transformasi tinggi, maka sebaiknya lakukan perubahan secara bertahap. Pernyataan Bill Gate: "*the most important issue companies is cultural,*" cukup memberikan pencerahan kepada kita tentang perlunya mempersiapkan budaya sebagai landasan transformasi (Ebizz asia, 2007).

Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dan dilaksanakan dengan baik (Tika, 2006).

Untuk mencapai standar kelas dunia, tidak cukup hanya dengan melakukan perubahan di bidang operasional prosedur dan sistem Struktur

organisasi di pos kurang mendukung kewirausahaan dan umumnya level manajerial hanya diberi kewenangan dalam menjalankan tugas operasional. Namun upaya pemberdayaan yang tidak dilandasi oleh penerapan budaya kinerja akan berdampak negatif bagi organisasi. Perubahan sikap dan tingkah laku harus dimulai dari top level manajemen, baru dibudayakan ke seluruh level SDM (Ebizzasia, 2007). Artinya pimpinan memiliki andil besar dalam mentransformasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan budaya kerja yang baru.

Namun selama ini karyawan tidak memahami arti dari budaya itu sendiri, mereka bekerja berdasarkan arahan dan perintah dari atasan. Hal tersebut merupakan bawaan dari budaya lama yang ada, seperti dicontohkan oleh Bapak Rubidi, beliau menceritakan tentang kondisi dan keadaan pada saat PT. Pos masih menjadi Perum dikatakan bahwa “pada saat itu karyawan hanya duduk manis melayani pelanggan pos tanpa harus dituntut untuk berinovasi dan kreatif”. Akan tetapi pada saat ini mereka dituntut untuk lebih kreatif dalam mencari pelanggan baru untuk masing-masing produk jasa yang dikeluarkan oleh PT. Pos Indonesia.

Selain hal tersebut PT. Pos Indonesia mulai menciptakan nilai-nilai dasar yang sepertinya belum sepenuhnya dipahami dan dijalankan. Apabila karyawan belum memahami atas pentingnya budaya organisasi maka akan timbul masalah sebagai berikut: tidak adanya identitas bagi anggota organisasi, menyulitkan timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual, menurunkan stabilitas sistem sosial karena menurunkan perikat

sosial yang membantu mempersatukan organisasi, dan menurunkan mekanisme kontrol sehingga menyulitkan pembentukan sikap dan perilaku bawahan.

Penelitian ini mereplikasi penelitian dari Rahmat Kusnandar yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Dengan sampel penelitian sebanyak 63 orang karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dan menggunakan analisis regresi berganda dalam menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini mengembangkan gaya kepemimpinan dari Teori Hersey dan Blanchard yang terdiri dari empat gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif, untuk diteliti lebih jauh pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang ada di PT. Pos Indonesia Cabang Yogyakarta.



## 1.2. RUMUSAN MASALAH

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997). Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai harapan karyawan.

Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja (Bass, 1994 dalam Cahyono, 2005). Di samping itu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Ketidakberhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan dan

Selanjutnya Waridin dan Masrukhin (2006) dalam Ratna (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2006). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan.

Oleh karena itu dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan apakah yang paling dominan berpengaruh pada Kinerja Karyawan?
- b. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh pada Kinerja Karyawan?
- c. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh pada Kinerja Karyawan?

### **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

Pada penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling dominan di PT. Pos Indonesia Cabang Yogyakarta.
- b. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia cabang Yogyakarta.
- c. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia cabang Yogyakarta.

#### 1.4. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian, adalah sebagai berikut:

a. Bagi Ilmu Pengetahuan

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telaah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan, maupun untuk merespon penelitian terdahulu. Menambah referensi bagi peneliti lain, yang ingin meneliti tentang kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.

b. Bagi Pihak PT. Pos Indonesia Cabang Yogyakarta

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik karyawan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan, dan menjadi masukan dalam membangun budaya organisasi yang kuat, dimana dengan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga loyalitas dan produktivitas