

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan adalah tempat yang digunakan seorang pengusaha untuk menjalankan suatu bisnis sesuai tujuan yang diinginkan. Sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting karena harus dituntut untuk bekerja lebih cepat, efektif dan efisien. Keterlibatan tenaga kerja dalam aktivitas perusahaan perlu dilengkapi dengan kemampuan dan keterampilan. Faktor sumber daya manusia perlu mendapat prioritas utama dalam pengelolaannya agar dapat berkontribusi sesuai dengan yang diharapkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Menurut Mathis (2012) Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program diarahkan selalu berdaya guna mencapai tujuannya. Salah satu faktor kelancaran tujuan suatu perusahaan adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawai. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi harus di optimalkan demi majunya instansi tersebut.

Sebagai bagian dari sistem, kualitas sumber daya manusia dapat di nilai dari profesionalitas dan integritasnya. Dua hal inilah yang sangat menentukan keseluruhan kinerja organisasi sebagai sebuah sistem. Sumber daya manusia yang professional dapat dikatakan sebagai faktor yang sangat menentukan dalam memberikan pengaruh kepada komponen-komponen sistem lain. Jika sumber daya manusia yang ada sudah baik dan ideal, maka unsur-unsur pendukung lainnya menjadi lebih gampang untuk digerakkan agar menjadi lebih baik, dan secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi publik menjadi lebih baik pula.

Dalam penelitian ini mengambil lokasi di salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa pelayanan yaitu PT. Pos Indonesia Kota Bangkalan. PT Pos Indonesia adalah salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang pos dan giro yang memiliki lebih dari 10. 000 cabang di Indonesia yang berskala nasional dan internasional, persaingan ketat sebagaimana terjadi dalam bisnis pelayanan masyarakat membuat PT. Pos Indonesia harus berfikir keras dalam membuat inovasi sehingga konsumen tidak pindah ke perusahaan pesaing. Sampai dengan saat ini sudah terdaftar lebih dari 700 perusahaan swasta yang bergerak pada bidang pos dan giro. Selain itu luasnya bisnis yang di geluti oleh PT. Pos Indonesia mengakibatkan perusahaan juga akan bersaing di luar bidang pos dan giro yaitu industri telekomunikasi dan industri perbankan.

Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan bapak Indro bagian SDM PT. Pos Indonesia bangkalan di dapati adanya fenomena yang terjadi adalah masih banyak karyawan yang sering bolos, datang terlambat dan pulang lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan sehingga berdampak pada kinerja

karyawan masih belum memenuhi target kerja perusahaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh data absensi karyawan yang didapatkan dari Divisi Pelayanan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Absensi Pegawai Tahun 2018

Bulan	Jumlah Pegawai	Total Keterlambatan	Total Tepat Waktu	Rata-rata kurang jam kerja
Januari	65	27	38	1:44 jam
Februari	65	29	36	2:09 jam
Maret	65	20	45	1:32 jam
April	65	23	42	1:35 jam
Mei	65	25	40	2:08 jam
Juni	65	22	43	0:48 jam
Juli	65	24	41	1:38 jam
Agustus	65	23	42	1:26 jam
September	65	29	36	1:38 jam
Oktober	65	32	23	1:18 jam
November	65	34	31	1:06 jam
Desember	65	31	34	1:13 jam

Sumber: Divisi Pelayanan PT Pos Indonesia, Bangkalan 2019.

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, maka dapat diketahui bahwa tingkat keterlambatan di perusahaan tersebut cukup tinggi yaitu pada bulan november sebanyak 34 pegawai dan paling sedikit pada bulan maret yaitu sebanyak 20 pegawai. Akan tetapi untuk nilai rata-rata kurang jam kerja yang paling tinggi berada pada bulan Februari yaitu sebanyak 2 jam 9 menit kemudian tertinggi kedua yaitu pada bulan Mei sebanyak 2 jam 8 menit dan yang paling rendah diantara beberapa bulan tersebut yaitu bulan Juni dengan total rata-rata 48 menit. Maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa diantara pegawai tersebut yang masih kurang disiplin dalam hal kehadiran padahal setiap pegawai telah diberikan toleransi waktu 30 menit dari batas waktu yang telah ditetapkan kantor yaitu 7:30 sehingga batas waktu maksimal kedatangan adalah 08:00. Kemudian pegawai yang datang terlambat dapat mengganti kekurangan jamnya setelah jam pulang yang telah ditentukan oleh kantor.

Untuk tetap bertahan menjadi perusahaan pengiriman yang terbaik di mata konsumen, perusahaan harus dapat bersaing dengan perusahaan pengiriman yang lain. Salah satu aset yang berperan penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan adalah karyawan atau sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan setiap karyawan agar kinerja karyawan tetap positif dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Pengaruh dari manajemen sumber daya manusia merupakan praktik dengan kinerja organisasional yang menggunakan keahlian sumber daya manusia untuk menjalankan manajemen organisasi, di mana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan. Agar manajemen bisa berjalan dengan baik, maka dalam organisasi atau lembaga harus memiliki sumber daya manusia yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi sehingga kinerja karyawan bisa meningkat di lembaga tersebut.

Dari hasil wawancara dengan manajer di bagian Divisi Pelayanan diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan belum optimal karena belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan sebesar 100%. Ketercapaian target 100% diartikan bahwa karyawan mampu memenuhi semua tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam bentuk program kerja. Pernyataan tersebut diperkuat dengan data Pencapaian kinerja karyawan tahun 2016-2018 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Data Pencapaian Kinerja Karyawan Tahun 2017-2019

2017		2018		2019	
Triwulan	KPI	Triwulan	KPI	Triwulan	KPI
TW1	51%	TW1	80%	TW1	73%
TW2	70%	TW2	83%	TW2	70%
TW3	67%	TW3	78%	TW3	69%

TW4	81%	TW4	74%	TW4	67%
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Sumber: Divisi Pelayanan PT Pos Indonesia, Bangkalan 2019

Penilaian Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang digunakan oleh PT Pos Indonesia kota Bangkalan disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Menurut Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia No: KD. 15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur *Key Performance Indicator* (KPI) mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tingkat kehadiran karyawan.

Pada tabel rekapitulasi di atas menunjukkan pencapaian kinerja karyawan mengalami penurunan dari tahun 2017 – 2019. Ditahun 2017 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan mencapai 51% dan terjadi kenaikan pada triwulan 2 sebesar 70%, namun pada triwulan 3 terjadi penurunan menjadi 67% kemudian di triwulan 4 kembali terjadi kenaikan pencapaian kinerja menjadi 83%. Pada tahun 2018, ditriwulan 1 pencapaian kinerja karyawannya mencapai angka 80% kemudian terjadi kenaikan pada triwulan 2 menjadi 83% namun pada triwulan 3 pencapaian kinerja karyawan mengalami penurunan menjadi 78%. Pada triwulan 4 kembali terjadi penurunan pencapaian kinerja karyawan sebesar 4% sehingga menjadi 74%. Tahun 2019 triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan adalah sebesar 73% namun terjadi penurunan menjadi 70% pada triwulan 2 kemudian pada triwulan 3 dan 4 terjadi penurunan sebesar 69% dan 67%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja mengalami penurunan yang cukup tinggi.

Dari paparan dan hasil wawancara di atas alasan mengambil objek penelitian di PT. Pos Indonesia, Bangkalan yaitu ketertarikan untuk meneliti permasalahan tentang faktor utama menurunnya pencapaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia, Bangkalan di setiap triwulan antara tahun 2017 – 2019 serta penyebab masih banyaknya karyawan yang bolos, mangkir dan pulang lebih awal dari jam kerja yang ditentukan oleh perusahaan dan bagaimana PT. Pos Indonesia, Bangkalan dapat menghadapi ketatnya persaingan bisnis industri pelayanan masyarakat dalam bidang pos dan giro.

Menurut Simamora (2016:339) menjelaskan agar suatu organisasi dapat berfungsi secara efektif dan sesuai dengan tujuan, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan sesuai sasaran dan berfungsi secara efektif serta efisien maka organisasi atau perusahaan tersebut harus mempunyai karyawan yang memiliki kinerja yang baik, yaitu yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya secara handal.

Untuk lebih memfokuskan penyebab turunnya kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia kota Bangkalan, berdasarkan wawancara dan pengamatan di lapangan pimpinan atau atasan PT. Pos Indonesia kota Bangkalan jarang ikut terlibat di lapangan dalam hal ini karyawan di nilai akan lebih termotivasi dan bersemangat bila ada dukungan atau dorongan dari atasan, rendahnya pengakuan atas prestasi dan hasil kerja karyawan berakibat pada kurangnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai tujuan perusahaan. Menurut Kurt Lewin (2012) gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan pemimpin dalam bekerja bersama dan mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam berbagai

cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan. Gaya kepemimpinan demokratis dapat diukur dengan indikator keputusan dibuat bersama, menghargai potensi setiap bawahannya, mendengarkan kritik dan saran dan dapat melakukan kerjasama dengan bawahan.

Dari hasil wawancara dan teori diatas diperkirakan terjadi masalah pada gaya kepemimpinan dimana pimpinan di nilai kurang dapat memberi dukungan dan motivasi atas kinerja karyawan serta minimnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan dikarenakan pimpinan jarang hadir di lingkungan perusahaan.

Permasalahan lain yang terjadi di lingkungan perusahaan adalah PT. Pos Indonesia kota Bangkalan belum melaksanakan budaya disiplin dengan baik dan benar yang berakibat lebih seringnya pegawai mangkir atau bolos kerja sehingga akan berpengaruh pada perilaku karyawan-karyawan lain. Salah satu aspek yang penting dalam organisasi adalah mempertahankan keberadaan karyawan agar dapat bekerja dengan baik, tetapi kenyataannya masih banyak karyawan PT Pos Indonesia kota Bangkalan yang masih belum mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap perusahaan. Budaya perusahaan dapat memberikan manfaat maksimal apabila perusahaan berhasil menanamkan nilai-nilai atau kebiasaan yang sama pada setiap karyawan sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan sehat untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi dapat di ukur dengan indikator kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim Edison (2016). Berikut merupakan data absensi karyawan di PT. Pos Indonesia Bangkalan pada tahun 2018-2019:

Tabel 1.3 Persentase Tingkat Kehadiran Pegawai PT. Pos Indonesia Kota Bangkalan Tahun 2018-2019

Bulan/tahun	Total Pegawai (orang)	Hadir (orang)	Absen (orang)	Persentase Tingkat Kehadiran (%)
Oktober	65	64	4	6,1
November	65	62	6	9,2
Desember	65	65	3	4,6
Januari	65	61	7	10,7
Februari	65	66	2	3,1
Maret	65	62	6	9,2
April	65	63	5	7,6
Mei	65	58	10	15,3

Sumber: Administrasi PT. Pos Indonesia (Persero) Bangkalan

Tabel 1.3 menunjukkan persentase pegawai yang bolos kerja hampir terus meningkat setiap bulannya, yaitu dapat dilihat pada bulan Oktober sebesar 6,1%, kemudian meningkat pada bulan November sebesar 9,2%, dan meningkat lagi di bulan Januari hingga mencapai jumlah terbesar pada bulan Mei sebesar 15,3%. Adanya peningkatan persentase pegawai yang mangkir tanpa keterangan mengindikasikan bahwa pegawai yang dimiliki oleh organisasi tersebut tidak semuanya termotivasi dengan baik.

Dari hasil wawancara dan teori tersebut adanya masalah yang terjadi pada budaya organisasi yang ada di PT. Pos Indonesia kota Bangkalan diantaranya seringnya pegawai yang mangkir dan bolos yang diperkirakan para karyawan tidak memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab pada perusahaan.

Berdasarkan pada permasalahan yang terlihat antara variable gaya kepemimpinan denokratis dan budaya organisasi belum adanya rasa kebutuhan

berprestasi seorang karyawan akan melakukan suatu hal yang lebih baik dari sebelumnya, kebutuhan berkuasa merupakan keinginan karyawan untuk memberikan pengaruh khusus terhadap perusahaan, dan kebutuhan berafiliasi ingin didapat karyawan yaitu hubungan persahabatan dengan karyawan lain dan menginginkan situasi kooperatif dan kompetitif yang sehat antar karyawan. Menurut Hasibuan (2013:95) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi, di mana hal tersebut kemungkinan tidak akan di dapat pada PT. Pos Indonesia kota Bangkalan karena pimpinan kurang dapat memberi dorongan dan penghargaan atas kinerja karyawan serta masih adanya konflik antar karyawan yang di sebabkan budaya organisasi yang belum sesuai dengan nilai nilai yang diinginkan perusahaan.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, maka di perlukan untuk mengadakan penelitian dan mengkaji mengenai gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan, budaya organisasi dan motivasi kerja PT. Pos Indonesia Kota Bangkalan. Berangkat dari uraian latar belakang di atas maka judul Proposal Skripsi yaitu **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA, BANGKALAN”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian dan latarbelakan diatas, maka diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan?
4. Apakah gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan?
5. Diantara gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan.
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan.
3. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan.

4. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan.
5. Untuk mengetahui manakah diantara gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Bangkalan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dengan diadakan penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan peneliti dan pembaca dalam segi teori maupun praktek dan penelitian ini dapat digunakan untuk dasar perbandingan dan referensi bagi peneliti sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi PT. Pos Indonesia Bangkalan

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan saran bagi perusahaan dalam usahanya untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dari sumbang pemikiran penelitian dalam bidang yang sama , yaitu khususnya dalam bidang sumber daya manusia mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini di harapkan dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Bangkalan.