

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Indonesia telah menjadi salah satu negara yang turut andil dalam program besar bersama negara-negara ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*) dalam pembentukan masyarakat ekonomi ASEAN. Pada masa globalisasi dengan semakin ketatnya persaingan pasar, setiap elemen masyarakat harus berbenah diri. Penandatanganan kesepakatan tersebut tentunya tidak hanya akan berdampak pada iklim investasi dan perdagangan di Indonesia, melainkan juga pada tataran organisasi kerja pada tiap sektor usaha di Indonesia, baik itu sektor usaha dengan skala kecil maupun skala besar, BUMN ataupun BUMS. Untuk itu, sudah menjadi keharusan bagi setiap sektor diberbagai lini untuk mampu bersaing dan sukses menyesuaikan diri dengan tuntutan global.

Pada tataran perusahaan, perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu mengelola budaya baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku perusahaan kearah keberhasilan yang kompetitif. Kepemimpinan memiliki peran sebagai pembangun budaya organisasi. Namun hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan jika perusahaan mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat kepada para karyawannya.

Pada dasarnya budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan

berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Budaya organisasi mengarahkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja, disiplin dan loyalitas, serta perilaku *extra-role* seperti, membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan *extra*, menghindari konflik dengan rekan kerja, menghargai peraturan yang berlaku, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan, memberi saran yang membangun, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi inilah yang harus perusahaan jaga agar para karyawannya tetap memiliki budaya organisasi yang kuat.

Budaya organisasi yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur tidak terlepas dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang merupakan pedoman bagi Komisaris dan Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan yang dilandasi moral yang tinggi, kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan secara konsisten. Budaya organisasi yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur dapat dilihat dalam tabel I.1 berikut:

**Tabel I.1**  
**Budaya Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur**

<b>Nilai – nilai</b>	<p><b>Input values</b>, merupakan nilai-nilai yang dicari dari orang-orang yang bekerja di Pos Indonesia, yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Integrity</i></li> <li>• <i>Commitment</i></li> <li>• <i>Resilience</i></li> <li>• <i>Spiritual</i></li> <li>• <i>Respect</i></li> </ul> <p><b>Process Values</b>, merupakan nilai-nilai yang diperhatikan dalam mencapai dan memelihara <i>condition of enterprise excellence</i>, yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teamwork</i></li> <li>• <i>Discipline</i></li> <li>• <i>Proactive</i></li> <li>• <i>Achievement oriented</i></li> <li>• <i>Systemic thinking</i></li> <li>• <i>Accountable</i></li> <li>• <i>Merit</i></li> </ul> <p><b>Output Values</b>, merupakan nilai-nilai yang diperhatikan oleh pemangku kepentingan ketika menilai kinerja perusahaan, yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Customer values</i></li> <li>• <i>Communicative</i></li> <li>• <i>Trustworthy</i></li> </ul>
<b>Sistem Kerja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jam kerja mulai 08.00 – 17.00 WIB.</li> <li>• Absen tanpa keterangan dianggap absen.</li> <li>• Memerlukan kerja sama yang tinggi.</li> </ul>
<b>Ritual</b>	Ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan olah raga dan kerja bakti setiap hari Jumat.
<b>Simbol-simbol Material</b>	Penggunaan seragam sesuai dengan jadwal atas keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero).

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur

Berdasarkan tabel I.1 di atas, PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur memiliki budaya organisasi. Kenyataannya yang terlihat selama ini di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur adalah tidak semua karyawan memiliki budaya organisasi yang kuat.

Lemahnya budaya organisasi terlihat dari banyaknya masyarakat yang mengeluhkan pelayanan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur terkait dengan pelayanan pengiriman barang dan surat yang terlambat, bahkan tidak sampai ke tangan penerima. Hal ini tidak sesuai dengan slogan PT. Pos Indonesia yaitu “Untuk Anda Kami Ada” yang ditulis dengan huruf latin (tegak bersambung) memperlihatkan keluwesan, keramahan, dan fleksibilitas dalam melayani pelanggan-pelanggannya. Masyarakat yang seharusnya terbantu dengan jasa pelayanan yang beragam, kini justru merasa dirugikan dari pelayanan di PT. Pos Indonesia. Penyebab keterlambatan tersebut berasal dari internal perusahaan yang berupa petugas maupun sistem yang diterapkan di jaringan perusahaan tersebut yang masih kurang optimal.

Salah satu sistem yang diterapkan adalah penjemputan dan pengiriman benda pos dari MPC (*Mail Processing Center*) yang telah terdapat jadwal penjemputan dan pengiriman benda pos ke kantor pos cabang namun dalam jadwal tersebut masih belum mempertimbangkan pola kedatangan barang dari masing-masing kantor pos cabang yang mengakibatkan timbulnya permasalahan dalam memenuhi permintaan pelanggan untuk mengirimkan barang dengan tepat waktu.

Selain itu, lemahnya budaya organisasi tergambar dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada beberapa karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur masih kurang dipahami bahkan tidak diketahui oleh karyawannya. Hal

ini terlihat dari kurangnya pengetahuan karyawan terhadap visi, misi, credo, dan nilai-nilai yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur. Bahkan, ada karyawan yang tidak mengetahui nilai-nilai yang ada dan tidak hafal dengan visi, misi, dan credo PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur, sehingga para karyawan tidak menerapkan nilai-nilai yang ada dalam bekerja, terlihat para karyawan tidak memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan nilai etika yang berlaku di perusahaan, bersikap *reactive* dalam mengantisipasi dan merespon masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan dan tidak tanggung jawab serta tidak disiplinnya para karyawan dalam melaksanakan tugas.

Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi salah satunya adalah motivasi kerja yang rendah. Rendahnya motivasi kerja karyawan mempunyai kaitan erat dengan tingkat kehadiran karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur. Hal ini dapat dilihat pada tabel I.2 berikut:

**Tabel I.2**  
**Tingkat Absensi**  
**PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur**  
**Bulan Januari-Maret 2016**

No	Bulan	Absensi		
		Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Hadir Penuh	Jumlah Karyawan Yang Hadir Tidak Penuh
1	Januari	419	234	185
2	Februari	417	227	190
3	Maret	417	223	194

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur

Tabel I.2 di atas dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur yang berarti tingkat absensi bulan Januari- Maret 2016 mengalami kenaikan dan ini menandakan motivasi kerja karyawan menurun. Selain itu, motivasi kerja yang rendah ditandai dengan sedikitnya karyawan yang datang lebih awal ke tempat kerja, tidak sedikitnya karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur yang tidak tepat waktu dalam masuk kerja, istirahat dan pulang, adanya pengangguran yang terlihat di ruang kerja, kurang disiplin, kurang terampil, tidak memiliki inisiatif, menunggu perintah dari atasan, kreativitas terhalang, dan akhirnya kurang layanan pada masyarakat. Para pimpinan organisasi memiliki andil besar untuk menciptakan motivasi kerja yang tinggi untuk mendorong para karyawannya memiliki budaya organisasi yang kuat. Karena rendahnya motivasi kerja akan mempengaruhi budaya organisasi pada karyawan.

Faktor yang juga mempengaruhi budaya organisasi adalah iklim organisasi. Dimana iklim organisasi juga merupakan karakteristik penting lain dalam budaya organisasi, iklim organisasi adalah suasana umum yang dirasakan oleh anggota organisasi, melalui bangunan fisik, *setting* ruang kerja, cara anggota berinteraksi, proses komunikasi dan lain sebagainya. dengan kondisi tersebut, para karyawan merasa aman, nyaman, dan menjalankan tugasnya dengan baik. Hubungan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya juga secara langsung mempengaruhi iklim organisasi yang terbentuk. Para pimpinan organisasi memiliki andil besar untuk menciptakan iklim organisasi yang positif untuk mendorong para karyawannya memiliki budaya organisasi yang kuat.

Karena iklim organisasi yang tidak kondusif akan mempengaruhi budaya organisasi pada karyawan.

Salah satu faktor lain yang menjadi penentu kuat lemahnya budaya organisasi adalah kepemimpinan dalam sebuah organisasi di perusahaan tersebut. Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang membuat sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Maka bisa dicermati jika kepemimpinan seseorang dalam perusahaan atau organisasi buruk, maka itu akan berdampak pada ketidakmampuan orang tersebut untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga para bawahan tidak memiliki budaya organisasi yang kuat untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pimpinan perusahaan.

Salah satu teori kepemimpinan yang menarik untuk diteliti adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional. Berlembar-lembar riset telah menunjukkan bahwa pemimpin terbaik seringkali menjalankan beberapa faktor transaksional, tetapi lebih banyak lagi faktor-faktor transformasional. Karena itu kepemimpinan transformasional dan transaksional bersama-sama disebut *the full range of leadership model* atau model kepemimpinan yang lengkap. Namun disisi lain, faktor-faktor kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh lebih besar terhadap diri bawahan dibandingkan

kepemimpinan transaksional. Faktor-faktor tersebut dapat menghasilkan budaya organisasi yang kuat pada karyawan.

Karena itulah, banyak penelitian yang menuliskan bahwa akan lebih berhasil dalam menguatkan budaya organisasi pada pegawai di bawah kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Maka dari itu, jika kepemimpinan transformasional ini tidak diterapkan pada perusahaan, akan berdampak pula pada budaya organisasi.

Mengenai teori kepemimpinan transformasional, teori ini sering dirujuk sebagai model kepemimpinan yang efektif, yang disusun berdasarkan perspektif hubungan *leader-follower*. Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat.

Setiap perusahaan tentunya mengharapkan para karyawannya memiliki budaya organisasi yang kuat. Terutama perusahaan yang bergerak di sektor logistik pos dengan intensitas dinamisasi lingkungan perusahaan yang tinggi. PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang logistik pos. PT. Pos Indonesia (Persero) membawa semangat transformasi untuk senantiasa berjuang memberi yang lebih baik bagi bangsa, negara, pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham.



Permasalahan yang timbul pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur adalah kepemimpinan transformasional yang belum sepenuhnya diterapkan secara menyeluruh pada tiap lini puncak pimpinan. Para pemimpin masih belum menyadari secara penuh pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam era globalisasi. Terlebih PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jakarta Timur memiliki beberapa pimpinan divisi dalam organisasinya. Masalah timbul karena budaya organisasi para karyawannya sangat dipengaruhi oleh pimpinannya.

Sebagai contoh lain, dalam perusahaan ini dianut nilai-nilai atau *shared value* salah satunya adalah *integrity* dimana diharapkan menjunjung dan melaksanakan nilai etika yang berlaku di masyarakat dan perusahaan. Maka apa yang terjadi, jika pemimpin dalam perusahaan tidak bisa memberikan keteladanan yang baik pada bawahannya. Jika nilai-nilai karakter pemimpin tersebut tidak dapat memberikan inspirasi atau motivasi kepada bawahannya, maka tidak akan timbul rasa hormat dan ikatan emosional antara bawahan dengan atasannya. Untuk itulah, nilai dalam diri pemimpin pada muaranya sangat berpengaruh pada budaya organisasi.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah di atas, maka Peneliti tertarik untuk meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Motivasi kerja yang rendah
2. Iklim organisasi yang tidak kondusif
3. Kepemimpinan transformasional yang kurang baik menyebabkan lemahnya budaya organisasi.

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah tersebut, pada kenyataannya masalah budaya organisasi memiliki aspek dan faktor-faktor yang luas dan kompleks. Oleh karena itu Peneliti membatasi masalah yang akan diteliti hanya pada “hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi”.

## **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dibuat maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi?”

## **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi ini diharapkan berguna secara teoretis maupun secara praktis.