

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

Pos Indonesia merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas yang sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (Perum) menjadi sebuah perusahaan (Persero).

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. Setelah Kantor Pos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantor Pos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon dan Pekalongan.

Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (*Post, Telegraph dan Telephone*). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giro pos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun

berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

Dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100% kota/kabupaten, hampir 100% kecamatan dan 42% kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 Kantor Pos online, serta dilengkapi *elektronik mobile* pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah proses kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

1.1.2 Visi, Misi, dan Budaya PT. Pos Indonesia (Persero)

a. Visi

Menjadi pilihan utama layanan logistik dan jasa keuangan.

b. Misi

- 1) Memberikan solusi layanan logistik *e-commerce* yang kompetitif.
- 2) Menjalankan fungsi *designated operator* secara profesional dan kompetitif.
- 3) Memberikan solusi jasa layanan keuangan terintegrasi yang kompetitif dalam rangka mendukung *financial inclusion* berbasis digital.
- 4) Memberikan solusi layanan dokumentasi dan otentikasi digital yang kompetitif.

c. Budaya

Budaya organisasi perusahaan PT. Pos Indonesia diberi nama Cinta Pos, Cinta Pos merupakan akronim yang memiliki makna sebagai berikut:

- 1) *Customer Orientation*: Berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal.
- 2) *Integrity*: Dilandasi dengan prinsip-prinsip integritas.
- 3) *Networking*: Hubungan kerja atau relasi yang luas.
- 4) *Teamwork*: Kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan secara bersama.
- 5) *Accountable*: Bertanggung jawab dalam melakukan tugas.
- 6) *Professional*: Melakukan sikap profesional terhadap tugas.
- 7) *Obsessed*: Berusaha mewujudkan keinginan atau tujuan menjadi yang terbaik.

8) *Spiritual*: Selalu tetap menjaga nilai-nilai spiritual.

1.1.3 Logo PT. Pos Indonesia (Persero)

PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki arti dan makna yang terkandung dalam logo

PT. Pos Indonesia (Persero), arti dari logo perusahaan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Logo Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero)

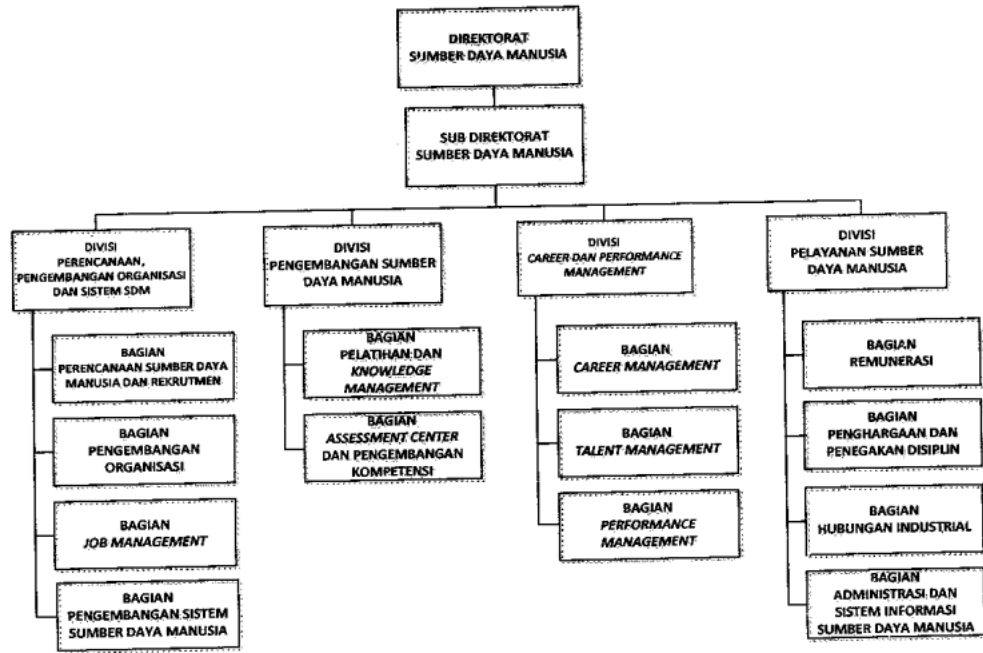
Sumber: *website PT. Pos Indonesia (Persero)*

- a. Simbol Burung Merpati dalam posisi terbang dengan pandangan lurus ke depan, lima garis sayap yang berbentuk garis-garis kecepatan, memiliki arti/makna bahwa Perusahaan dalam menjalankan usahanya mengutamakan pada kecepatan, ketepatan dan terpercaya.
- b. Simbol Bola Dunia melambangkan peran Perusahaan sebagai penyelenggara layanan yang mampu menjadi sarana komunikasi dalam lingkup Nasional maupun Internasional.
- c. Tipe tulisan "POS INDONESIA" dengan huruf Futura Extra Bold memberikan ciri khas sebagai Perusahaan kelas dunia.
- d. Warna Logo menggunakan warna korporat yaitu warna Pos Oranye dan Abu-abu. Warna Pos Oranye mengandung arti/makna dinamis dan cepat. Warna Abu-abu yang merupakan warna natural mengandung arti/makna modern dari sisi pendekatan bisnis.

1.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

a. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, Direktorat Sumber Daya Manusia.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia

Sumber: Data Internal Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero)

b. Uraian tugas Direktorat Sumber Daya Manusia

Direktorat Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Direktur Sumber Daya Manusia yang berperan sebagai penyelenggara kegiatan manajemen sumber daya manusia. Untuk mendukung peran tersebut, Direktorat Sumber Daya Manusia memiliki aktivitas utama, yaitu:

- 1) Mengelola strategi dan kebijakan sumber daya manusia mencakup seluruh aspek manajemen sumber daya manusia.
- 2) Menyelenggarakan layanan dukungan dan fungsi sumber daya manusia yang merupakan implementasi strategi dan kebijakan sumber daya manusia diseluruh unit bisnis.

- 3) Pengembangan sumber daya manusia, organisasi, sesuai dengan kebutuhan untuk pencapaian sasaran Perusahaan (*human resource planning*).
- 4) Mengelola sistem karir (*career path*), pengembangan kompetensi karyawan yang selaras dengan rencana pengembangan perusahaan guna mendapatkan *best people* dalam Perusahaan.
- 5) Merancang sistem kompensasi dan *benefit* Perusahaan.
- 6) Merancang sistem *performance appraisal* untuk mengukur prestasi karyawan.
- 7) Menyelenggarakan *training* dan *people development* sesuai dengan pola karir yang ditetapkan.
- 8) Menambah dan mengurangi jumlah karyawan tetap dan tenaga kerja kontrak di Kantor Pusat, Regional, dan, Unit Pelaksana Teknis sesuai dengan kebutuhan Perusahaan untuk pencapaian sasaran masing-masing unit kerja.
- 9) Mengelola pengangkatan, penempatan, pemindahan karyawan, kenaikan *grade*, kelompok jabatan, kenaikan gaji, pemutusan hubungan kerja karyawan, penghargaan, dan hukuman disiplin/jabatan serta pensiun.
- 10) Melaksanakan *employee relation* untuk menjamin keharmonisan hubungan Perusahaan dengan karyawan.
- 11) Merancang penyusunan perjanjian kerja bersama dan peraturan Perusahaan di bidang manajemen sumber daya manusia di Perusahaan.
- 12) Mengelola tenaga kerja kontrak karya untuk mendukung kinerja operasional Perusahaan.
- 13) Melakukan kegiatan *assessment* risiko mandiri atas setiap kebijakan/ketentuan yang dibuat dan rencana kerja sama dengan pihak lain yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko.
- 14) Menyampaikan daftar risiko yang telah dibuat untuk setiap rencana pembuatan kebijakan/ketentuan yang dibuat dan rencana kerja sama kepada Divisi *Governance, Risk, and Compliance*.
- 15) Mendokumentasikan atas peristiwa risiko yang terjadi selama aktivitas yang dijalankan oleh setiap unit/fungsi di bawahnya.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan-perusahaan di Indonesia sedang menghadapi persaingan yang sangat ketat baik dengan perusahaan didalam negeri maupun luar negeri untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Dengan adanya globalisasi

maka dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu perusahaan yang efektif dan efisien. Hal tersebut juga dirasakan oleh perusahaan yang menawarkan jasa ekspedisi di Indonesia. Salah satu gambaran akan pasar jasa ekspedisi di Indonesia dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

TABEL 1.1
TOP BRAND INDEX JASA KURIR DI INDONESIA

BRAND	TOP BRAND INDEX			RANKING		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
JNE	45%	26,40%	27,30%	1	1	1
J&T	13,90%	20,30%	21,30%	2	2	2
TIKI	13,60%	12,60%	10,80%	3	3	3
POS INDONESIA	11,60%	5,40%	7,70%	4	4	4
DHL	3,50%	3,80%	4,10%	5	5	5

Sumber: Top Brand Index Jasa Kurir (2020)

Top Brand merupakan penghargaan yang diberikan kepada merek-merek terbaik pilihan konsumen. Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa masing-masing perusahaan penyedia jasa ekspedisi saling berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan terbaiknya. PT. Pos Indonesia menduduki peringkat keempat selama 3 tahun terakhir, hal ini menunjukkan bahwa PT. Pos Indonesia masih memiliki banyak kekurangan dalam mencapai tujuan perusahaannya.

Kompetisi global era kini meniscayakan kesiapan untuk berubah tanpa jeda dari setiap insan-insan industri. Kondisi pandemi Covid-19 yang sedang melanda dunia, tak terkecuali Indonesia meniscayakan perubahan situasi dan kondisi bisnis mutakhir (Asbari et al., 2020). Pemberlakuan *physical distancing* dan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) di beberapa wilayah di Indonesia akibat pandemi berimbas pada operasional perusahaan (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2020). Sikap dan kebijakan perusahaan terkait kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 1.2
PRESENTASE OPERASIONAL PERUSAHAAN SAAT PANDEMI COVID-19

STATUS PERUSAHAAN	PRESENTASE
Berhenti beroperasi	8,76%
Beroperasi dengan penerapan WFH (<i>remote</i> atau <i>teleworking</i>) untuk sebagian karyawan	5,45%
Beroperasi dengan penerapan WFH (<i>remote</i> atau <i>teleworking</i>) untuk seluruh karyawan	2,05%
Beroperasi dengan pengurangan kapasitas (jam kerja, mesin, dan tenaga kerja)	24,31%
Beroperasi, bahkan melebihi kapasitas sebelum Covid-19	0,49%
Masih beroperasi seperti biasa	58,95%

Sumber: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia (2020)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa perusahaan yang berhenti beroperasi akibat pandemi Covid-19 sebesar 8,67%, perusahaan beroperasi dengan penerapan WFH (*work from home*) untuk sebagian karyawan sebesar 5,45%, perusahaan beroperasi dengan WFH (*work from home*) untuk seluruh karyawan sebesar 2,05%, perusahaan beroperasi dengan pengurangan kapasitas (jam kerja, mesin, dan tenaga kerja) sebesar 24,31%, perusahaan yang beroperasi, bahkan melebihi kapasitas sebelum Covid-19 sebesar 0,49%, dan perusahaan yang masih beroperasi seperti biasa sebesar 58,95%. Maka dapat disimpulkan, adanya pandemi Covid-19 yang sedang terjadi, sangat mempengaruhi kegiatan operasional suatu perusahaan.

Dampak dari virus ini juga membuat keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan terkena dampaknya. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting karena sumber daya manusia memiliki peran yang sangat besar dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

Pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan termasuk pada masa pandemi Covid-19. Oleh karena itu, manajemen wajib melakukan langkah-langkah praktis dan strategis untuk membawa perusahaan keluar dari kubangan krisis yang nyaris menenggelamkan sebagian perusahaan yang tidak menyiapkan diri dengan baik (Asbari et al., 2020).

Menurut Rachmayanti (2013) tercapainya tujuan perusahaan akan sangat tergantung pada bagaimana karyawan dapat mengembangkan kemampuannya baik dibidang manajerial, hubungan antar manusia, maupun teknis operasional. Oleh karena itu, wajar apabila manajemen sumber daya manusia mendapat perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan. Hal ini terlihat pada program-program dan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, mulai dari proses penarikan, penempatan, pemeliharaan, pengembangan sampai tujuan untuk meningkatkan keandalan sumber daya manusia yang merupakan faktor terpenting dalam perusahaan. Setiap perusahaan atau instansi perlu meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan setiap usaha, karena semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi juga peluang untuk mencapai tujuan perusahaan, sebab perusahaan mengharapkan karyawannya memiliki kinerja yang baik. Memandang pentingnya kinerja karyawan, maka dapat dikatakan bahwa peningkatan kinerja merupakan salah satu aspek pengelolaan sumber daya manusia yang penting bagi perusahaan. Peningkatan kinerja dapat dilakukan bila karyawan memiliki kualitas kerja yang baik sehingga karyawan dapat bekerja dengan kompeten dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Bangun (2012:233) salah satu kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu kehadiran. Pada masa pandemi Covid-19 saat ini, perusahaan melakukan kombinasi cara bekerja baik secara langsung maupun virtual. Oleh karena itu, kehadiran fisik dan non fisik masuk ke dalam data absensi harian karyawan di perusahaan. Penulis mendapatkan data yang memperlihatkan fenomena bahwa absensi karyawan pada tahun 2020 menunjukkan angka yang fluktuatif. Data absensi karyawan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 1. 3
TINGKAT KEHADIRAN KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
TAHUN 2020

NO	BULAN	HADIR	TIDAK HADIR
1	JANUARI	90,8%	9,2%
2	FEBRUARI	87,9%	12,1%
3	MARET	92,6%	7,4%
4	APRIL	97,4%	2,6%
5	MEI	89,7%	10,3%
6	JUNI	85,6%	14,4%
7	JULI	83,8%	16,2%
8	AGUSTUS	90,2%	9,8%
9	SEPTEMBER	82,8%	8,1%
10	OKTOBER	97,4%	2,6%
11	NOVEMBER	91,8%	8,2%
RATA-RATA		90%	9,2%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan pada tabel diatas bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung tahun 2020 pada bulan Januari memiliki presentase sebesar 9,2%, pada bulan Februari persentase ketidakhadiran karyawan mengalami peningkatan menjadi 12,1%, di bulan Maret ketidakhadiran karyawan mengalami penurunan menjadi 7,4%, pada bulan April ketidakhadiran karyawan mengalami penurunan kembali menjadi 2,6%, pada bulan Mei ketidakhadiran karyawan mengalami peningkatan yang cukup signifikan menjadi 10,3%, pada bulan Juni ketidakhadiran karyawan mengalami peningkatan menjadi 14,4%, pada bulan Juli ketidakhadiran karyawan mengalami peningkatan kembali menjadi 16,2%, pada bulan Agustus ketidakhadiran karyawan mengalami penurunan yang cukup signifikan menjadi 9,8%, pada bulan September ketidakhadiran karyawan mengalami penurunan menjadi 8,1%, pada bulan Oktober tingkat ketidakhadiran karyawan mengalami penurunan menjadi 2,6% dan pada bulan November tingkat ketidakhadiran karyawan mengalami peningkatan yang cukup signifikan menjadi 8,2%. Tingkat ketidakhadiran karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung tergolong tinggi, dikarenakan cukup banyak karyawan yang telah memasuki masa persiapan pensiun, namun perusahaan belum mengeluarkan SK kepada karyawan sehingga ketidakhadiran karyawan tersebut masih terhitung oleh perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki kriteria yang berbeda dalam melakukan penilaian kepada karyawannya, dalam hal ini PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung melakukan penilaian kinerja berdasarkan hasil atau output serta proses yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai *performance level* pada sistem manajemen kinerja individu di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.

TABEL 1.4
PERFORMANCE LEVEL PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO)

NO	RANGE NILAI	PREDIKAT	PERFORMANCE LEVEL
1	≤ 40	Kurang Sekali	P1
2	41 - 60	Kurang	P2
3	61 - 80	Cukup	P3
4	81 - 90	Baik	P4
5	91 - 100	Baik Sekali	P5

Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan tabel diatas dapat diartikan bahwa keterangan pedoman penilaian kinerja karyawan pada PT. Pos Indoensia (Persero) Kantor Pusat Bandung terdiri dari beberpa level, yaitu P1 dengan predikat kurang sekali, P2 dengan predikat kurang, P3 dengan predikat cukup, P4 dengan predikat baik, dan P5 dengan predikat baik sekali. Semakin tinggi levelnya maka semakin baik nilai yang di peroleh karyawan. Adapun hasil penilaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung periode 2019 s.d 2020 adalah sebagai berikut:

TABEL 1.5
REKAPITULASI KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
PERIODE 2019 – 2020

KRITERIA PENILAIAN	AKTUAL	IDEAL
P1	2,5%	4,4%
P2	16%	19,4%
P3	43,8%	39,7%
P4	24,9%	23,3%
P5	12,8%	13,2%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Sistem penilaian kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Bandung dilakukan secara rutin selama tiga bulan sekali atau setiap triwulan. Pada tabel 1.3 dapat diketahui bahwa presentase kinerja karyawan dengan predikat kurang sekali atau P1 sebesar 2,5% dengan nilai idealnya sebesar 4,4%. Presentase kinerja karyawan dengan predikat kurang atau P2 sebesar 16% dengan nilai idealnya sebesar 19,4%. Presentase kinerja karyawan dengan predikat cukup atau P3 sebesar 43,8% dengan nilai idealnya sebesar 39,7%. Presentase kinerja karyawan dengan predikat baik atau P4 sebesar 24,9% dengan nilai idealnya sebesar 23,3%. Presentase kinerja karyawan dengan predikat baik sekali atau P5 sebesar 12,8% dengan nilai idealnya sebesar 13,2%. Dari data diatas juga dapat diketahui bahwa masih terdapat kriteria penilaian yang belum ideal diantaranya P1, P2, dan P5 hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih perlu ditingkatkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang optimal.

Penulis merasa data internal yang didapat dari perusahaan masih kurang untuk dijadikan landasan pelaksanaan penelitian. Oleh karena itu, dari hasil arahan pembimbing dan dengan tujuan untuk memperkuat landasan pelaksanaan penelitian tersebut, penulis menggunakan pra-kuesioner penelitian yang disebarakan kepada 27 karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung. Menurut Sidik & Sutoyo (2020) kompleksitas permasalahan dalam menentukan tingkat kinerja mengakibatkan banyaknya faktor yang harus dipertimbangkan yang juga berpengaruh pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penulis mengukurnya dengan 11 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam pra-kuesioner penelitian diantaranya adalah kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, keterikatan karyawan, motivasi kerja, kerjasama tim, komunikasi antar karyawan, gaya kepemimpinan, stres kerja, kualitas kehidupan kerja, budaya organisasi serta kesehatan dan keselamatan kerja. Pada setiap pertanyaan dalam pra-kuesioner ini penulis menitik beratkan pada masa pandemi Covid-19, alasan penulis melakukan pra-kuesioner penelitian tersebut adalah untuk mengetahui variabel bebas apa saja yang masih sangat rendah dan dirasa penulis harus dilakukan peningkatan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya dimasa pandemi Covid 19. Karena menurut Asbari et al, (2020) pada masa-masa sulit seperti pandemi Covid-19 saat ini, manajemen wajib melakukan langkah-langkah praktis dan strategis untuk membawa organisasi keluar dari kubangan krisis yang nyaris menenggelamkan sebagian perusahaan yang tidak menyiapkan diri dengan baik. Data yang didapat penulis adalah sebagai berikut:

TABEL 1.6
HASIL PENELITIAN PRA KUESIONER TERKAIT FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DI PT. POS INDONESIA KANTOR
PUSAT BANDUNG

No	item pertanyaan	Tanggapan Responden										Total Skor	mean
		SB		B		CB		TD		STB			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Bagaimana kepuasan kerja karyawan di perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	4	14,81%	10	37,04%	11	40,74%	2	7,41%	0	0%	97	3,59
2	Bagaimana keterlibatan karyawan terhadap setiap tugas di perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	2	7,41%	16	59,26%	8	29,63%	1	3,70%	0	0%	100	3,70
3	Bagaimana keterikatan karyawan terhadap perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	5	18,52%	16	59,26%	6	22,22%	0	0,00%	0	0%	107	3,96
4	Bagaimana motivasi karyawan bekerja, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	4	14,81%	9	33,33%	11	40,74%	2	7,41%	1	4%	94	3,48
5	Bagaimana kerjasama tim dalam perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	5	18,52%	12	44,44%	10	37,04%	0	0,00%	0	0%	103	3,81
6	Bagaimana komunikasi antar karyawan dalam perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	6	22,22%	10	37,04%	11	40,74%	0	0,00%	0	0%	103	3,81
7	Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan dalam perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	1	3,70%	9	33,33%	13	48,15%	4	14,81%	0	0%	88	3,26
8	Bagaimana pengelolaan stress pada karyawan dalam perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	1	3,70%	9	33,33%	13	48,15%	3	11,11%	1	4%	87	3,22

(Bersambung)

(Sambungan)

No	item pertanyaan	Tanggapan Responden										Total Skor	mean
		SB		B		CB		TD		STB			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
9	Bagaimana kualitas kehidupan kerja karyawan dalam perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	0	0,00%	10	37,04%	14	51,85%	3	11,11%	0	0%	88	3,26
10	Bagaimana tanggapan karyawan terhadap perubahan budaya organisasi pada perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	1	3,70%	10	37,04%	13	48,15%	3	11,11%	0	0%	90	3,33
11	Bagaimana penerapan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) pada perusahaan, dalam situasi "new normal" saat pandemic Covid-19 saat ini?	5	18,52%	4	14,81%	12	44,44%	5	18,52%	1	4%	88	3,26

Sumber: Hasil olah data pra-kuesioner (2020)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner diatas, dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai 11 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung. Variabel bebas yang mendapatkan nilai rata-rata terendah diantaranya stres kerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,22 dan gaya kepemimpinan dengan nilai rata-rata sebesar 3,26. Dalam sebuah perusahaan, kinerja karyawan yang baik tidak lepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Sedarmayanti (2017:363) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi seseorang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Pandangan tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Artinya, kepemimpinan menggambarkan hubungan antara seseorang yang memimpin dan dipimpin serta strategi pemimpin dalam mengarahkan yang dipimpin. Semua pimpinan dalam suatu perusahaan harus memahami betul kondisi organisasi yang dipimpinnya, sehingga dapat membentuk komunikasi yang harmonis dan strategis dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan. Menurut Bangun (2012:336), seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi. Tergantung bagaimana pemimpin melakukan aktivitas kepemimpinan didalamnya, tiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang

berbeda dan dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan kemampuan organisasinya.

Penulis melakukan wawancara dengan beberapa karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, yaitu dengan manajer kinerja dan staff tata Kelola Administrasi terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa ciri-ciri kepemimpinan yang diterapkan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung yaitu pemimpin sudah menjadi teladan yang baik dengan memberikan contoh bekerja yang baik, mempunyai gambaran visi misi yang jelas untuk mencapai tujuan perusahaan, dan tidak segan menjadi pendengar yang baik untuk mendengar keluhan kesah karyawan. Gaya kepemimpinan tersebut tergolong dalam gaya kepemimpinan transformasional, hal ini sejalan dengan teori gaya kepemimpinan transformasional menurut Avolio & Bass dalam Northouse (2015:346) yang mengatakan bahwa terdapat empat dimensi dari perilaku kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal dimana pemimpin memberikan teladan yang kuat bagi pengikut, motivasi yang menginspirasi dimana pemimpin mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada pengikut, rangsangan intelektual dimana pemimpin merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif, dan pertimbangan yang diadaptasi dimana pemimpin memberikan perhatian secara khusus kepada pengikut semaksimal mungkin.

Menurut Bass dalam Darodjat (2015:346) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui kondisi gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, peneliti melakukan wawancara Kembali kepada beberapa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, yaitu dengan Bapak Handoko selaku *Manager Performance Management* pada tanggal 17 Desember 2020. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Manager Performance Management* diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Secara umum pimpinan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung masuk ke dalam kategori pemimpin transformasional, tetapi seberapa jauh kriteria yang dimiliki oleh seorang pemimpin tentu bobot nya tidak sama, ada pemimpin

yang sangat baik sehingga patut dijadikan sebagai role model tetapi ada juga yang hanya biasa-biasa saja.

- b. Pimpinan sudah cukup memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memecahkan suatu permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan.
- c. Visi misi perusahaan tertuang dalam arahan strategis manajemen yang dijabarkan ke seluruh karyawan dalam bentuk aturan-aturan dan disosialisasikan dan dilaksanakan sesuai dengan tugasnya masing-masing.
- d. Pimpinan memberikan perhatian terhadap karyawan salah satunya dengan memberikan reward untuk keberhasilan karyawan yang telah dicapai.

Selain dengan *Manager Performance Management*, peneliti juga melakukan wawancara kepada salah satu karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung yaitu dengan Bapak Zam-Zam selaku Staff Tata Kelola Administrasi pada tanggal 5 Januari 2021. Berdasarkan hasil wawancara dengan Staff Tata Kelola Administrasi diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Pemimpin sudah memberikan teladan yang baik kepada karyawannya, seperti disiplin waktu kerja (datang kerja dengan tepat waktu) dan arahan-arahan tentang pekerjaan yang sesuai dengan SOP.
- b. Pemberian pemahaman akan visi misi telah tersampaikan dengan jelas melalui suatu aplikasi dan diskusi rutin dengan pimpinan.
- c. Pemimpin tidak sepenuhnya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga karyawan tidak sepenuhnya memiliki kebebasan dalam menggunakan kreativitas dan inovasi yang dimilikinya.
- d. Bentuk perhatian yang diberikan pimpinan kepada karyawannya yaitu dengan menyapa karyawan ke ruangan masing-masing dan menanyakan kondisi Kesehatan dan pekerjaan.

Dari hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang belum maksimal dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu terdapat kriteria pemimpin yang belum ideal sehingga belum bisa dijadikan teladan yang baik oleh bawahannya dan pemimpin tidak sepenuhnya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Septyan et al., (2017) menyatakan bahwa penerapan

gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan pemimpin telah mempengaruhi kinerja karyawan agar karyawan lebih kreatif, inovatif serta kritis. Penelitian pada suatu Bank yang dilakukan oleh Kharis (2015) mengungkapkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Italiani (2013) pada perusahaan yang bergerak di industri semen juga mendapatkan hasil yang serupa yaitu adanya pengaruh signifikan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan juga akan meningkat di dalam suatu perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung berdasarkan hasil pra kuesioner adalah stres kerja. Menurut Pradikta (2017) stres kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Melihat aktivitas perusahaan yang cukup kompleks, pada prosesnya tentu dibutuhkan konsentrasi yang cukup tinggi. Untuk itu perusahaan harus mempersiapkan seluruh sumber daya manusia yang ada dengan mengarahkan keahlian, kemampuan, pemikiran, tenaga, serta waktu yang dimiliki dari setiap karyawannya. Situasi demikian cenderung akan menimbulkan stres pada karyawan, sehingga berdampak pada kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kemudian menyebabkan penurunan kinerja karyawan tersebut. Untuk mengetahui kondisi stress kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung peneliti melakukan wawancara kepada beberapa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung dengan narasumber yang sama seperti sebelumnya, yaitu dengan Bapak Handoko dan Bapak Zam-Zam. Dari hasil wawancara dengan Bapak Handoko selaku *Manager Performance Management*, diperoleh informasi sebagai berikut:

- a. Target kerja harus tercapai sehingga beban kerja terlalu tinggi
- b. waktu kerja terlalu panjang sehingga karyawan mudah kelelahan
- c. Selain itu banyaknya pekerjaan membuat karyawan harus membawa pekerjaan tersebut ke rumah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Zam-Zam selaku Staff Tata Kelola Administrasi diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Waktu kerja yang diterapkan sudah ideal yaitu 8 jam per hari

- b. Karyawan menganggap pekerjaan adalah sebuah tanggung jawab dan kewajiban sehingga tidak terlalu terbebani dengan pekerjaan. Suatu permasalahan adalah hal yang wajar dalam pekerjaan, jika sulit dipecahkan karyawan masih dapat berdiskusi dengan pimpinan untuk memecahkan permasalahan tersebut.
- c. Sumber daya manusia dirasa kurang, karena masih ada beberapa karyawan yang merangkap pekerjaan dari bagian lain.
- d. Kondisi Kesehatan yang menurun seperti tekanan darah yang meningkat dan pusing dianggap sebagai hal yang wajar.

Dari hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat gejala stres yang ditimbulkan oleh karyawan seperti mudah kelelahan dan kondisi kesehatan yang menurun akibat pekerjaan, hal ini sejalan dengan teori dari Robbins & Judge (2014:375) yang menyatakan bahwa pengaruh awal dari stres adalah gejala fisiologis yang menciptakan perubahan dalam metabolisme tubuh. Selain itu, terdapat faktor pembentuk stres kerja lainnya yaitu beban kerja yang terlalu tinggi. Hal ini sejalan dengan teori menurut Hasibuan (2014:204) yang menyatakan bahwa beban kerja yang terlalu berat akan mengakibatkan karyawannya menjadi stres.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai stres kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sandra (2020) dengan menggunakan teknik analisis linier sederhana menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 13,9%. Dilanti (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan sebesar 39,2% antara stres kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana pada penelitiannya di perusahaan jasa telekomunikasi. Hasil yang berbeda diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Hanifa (2019) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan presentase sebesar 46,3%. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian tersebut adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana.

Selain itu, berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Tandayong & Setiawan (2018) dan Astuti (2017) yang memaparkan pengaruh signifikan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening dan dikuatkan dengan fenomena yang terjadi, maka maksud dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor

Pusat Bandung dengan mengambil judul “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT. POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR PUSAT BANDUNG**”.

1.3 Perumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
2. Bagaimana Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
3. Bagaimana Stres Kerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
4. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
5. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Stres Kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
6. Bagaimana pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
7. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung melalui Stres Kerja Karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat disimpulkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Stres Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Stres Kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung melalui Stres Kerja Karyawan.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan dibidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan stres kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini di harapkan dapat di jadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti berikutnya yang melakukan penelitian di bidang yang sama.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini di harapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan bagi perusahaan untuk mengembangkan startegi gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan stres kerja di dalam perusahaan yang lebih baik lagi di masa yang akan datang sehingga dapat memberikan penilaian yang baik bagi suatu perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk memudahkan semua pihak yang membaca tugas akhir ini, maka sistematika penulisan tugas akhir disusun sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bagian ini berisi tentang latar belakang penelitian, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini berisi uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian sebagai acuan perbandingan dalam masalah yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran yang cukup jelas.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat uraian tentang metode penelitian yang digunakan, dan langkah-langkah pelaksanaan penelitian secara operasional.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan secara rinci tentang pembahasan dan analisa-analisa yang sudah dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari masalah dan saran yang dikemukakan oleh penulis bagi perusahaan yang diteliti.