

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan pada sebuah perusahaan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Oleh karena itu setiap karyawan harus ditempatkan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang mereka kuasai. Hal ini bertujuan agar karyawan pada perusahaan bisa bekerja secara maksimal. Apabila karyawan bisa bekerja secara maksimal dan hasil kerjanya juga baik maka kinerja mereka juga akan dinilai baik oleh perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2013).

Menurut Metin & Asli (2018) kinerja merupakan bentuk realisasi dari pencapaian visi dan misi perusahaan dan bisa menjadi alat ukur untuk setiap individu, kelompok, maupun unit kerja agar bisa mencapai atau bahkan melebihi target produksi yang ditetapkan sebelumnya. Fakta dilapangan juga membuktikan bahwa, apabila kinerja karyawan meningkat maka pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Namun sebaliknya, jika kinerja karyawan menurun maka pekerjaan yang dihasilkan tidak akan sesuai dengan harapan perusahaan bahkan bisa menyebabkan kerugian bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Sesuai dengan pernyataan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan cara tertentu

yang mengarahkan ke organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Adriyani & Surjanti,2017).

Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak pada bidang layanan pos. Bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan Perseroan Terbatas atau sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995. Peraturan tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (perum) menjadi sebuah perusahaan persero. Bidang usaha yang dimiliki oleh Pos Indonesia terbagi menjadi beberapa bagian. Pertama untuk Jasa Kurir dibagi menjadi dua yakni pengiriman domestik dan internasional. Pengiriman domestik terdiri dari digital outlet yang berupa Pos Aja, layanan prioritas yang terdiri dari Pos Instan Plus, Pos Instan, Pos Express, dan Pos Kilat Khusus, terakhir ada layanan standar yang berupa Pos Biasa, sedangkan pengiriman internasional terbagi menjadi layanan prioritas dan layanan standar. Layanan prioritas terdiri dari QIX, EMS, Pos Ekspor, Paket Pos Cepat Internasional, Pos Registered Internasional, dan E-Packet. Kedua Jasa Logistik yang terdiri dari Transportasi, Warehouse, Freight Forwarding, Kargopos Retail, dan Kargopos Proyek. Ketiga Jasa Keuangan yang terbagi menjadi tiga yakni Pembayaran yang berupa Pospay dan Bisnis Syariah, Retimitansi yang berupa Wesel dalam negeri, dan jasa keuangan lainnya yang berupa penyaluran dana, kemitraan bank, asuransi froting, ritel, serta filateli.

Keempat atau yang terakhir ada Jasa Properti yang berupa sewa tanah, gedung dan ruang, parkir, serta *service charge*.

Pos Indonesia juga berhasil melakukan transformasi bisnis menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan konsumen. Transformasi bisnis ini antara lain kirim paket dan bayar tagihan di Pos Indonesia bisa lewat aplikasi POSAJA dan POSPAY, kirim paket bisa di *Pick Up*, pembukaan gerai MYPOS di area strategis tempat nongkrong anak muda, POS BLOC, adanya ORANGER MAWAR khusus perempuan yang pakatnya ingin di *pick up* gratis, pembayaran biaya pabean bisa secara *cashless* melalui virtual akun, dan adanya kerja sama (*join* promo) dengan *marketplace*. Saat ini Pos Indonesia buka setiap hari dan sudah banyak kerja sama dengan perusahaan BUMN dan Non BUMN. Pos Indonesia selalu berbenah diri dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen. Oleh karena itu untuk menjangkau semua konsumen dan memaksimalkan target program kerja, Pos Indonesia membuka Kantor Pos Cabang di seluruh wilayah Indonesia. Kantor Pos cabang yang saya jadikan objek penelitian terletak di Jl. Merdeka No. 3, Kebumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer SDM di Kantor Pos Kebumen, kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen meningkat. Masing-masing supervisor berhasil menyelesaikan target kerjanya terutama pada bagian yang berfokus pada kerja sama dengan pihak-pihak eksternal. Hal ini dibuktikan dengan terpenuhinya target-target kerja sama yang

dilakukan Kantor Pos dengan pihak eksternal seperti KPP Pratama Kebumen, Disdukcapil, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, WOM Finance, Bank BKK, Satlantas, Samsat, dan Pengadilan Agama Kebumen Kelas 1 A. Kerja sama tersebut dalam bentuk layanan pengiriman surat dokumen paket termasuk didalamnya layanan jemput kiriman gratis, layanan *tracking* kiriman, dan pembayaran melalui *invoive*. Selain itu yang terbaru adalah terkait layanan hantaran obat yang bekerja sama dengan RSUD Soedirman, RSUD Prembun, RSU Purwogondo, dan PKU Muhammadiyah Gombong. Kantor Pos Kebumen juga memiliki program Pos Sekolah yang bekerja sama dengan SMKN 1 Kebumen dan SMKN 1 Ambal. Masing-masing Supervisor juga dapat menyelesaikan program kerja dengan baik.

Kinerja Karyawan Kantor Pos Kebumen meningkat dilihat dari jumlah kinerja pendapatan tahun 2022 sebesar Rp. 1.707.486.666, yang terdiri dari RS-3 atau wesel kirim sebesar Rp. 16.539.000, RS-4 atau wesel terima sebesar Rp. 43.678.522, SOPP yang berupa pembayaran listrik, PDAM, cicilan motor, dan pembayaran lain sebesar Rp. 164.571.909, serta MILE atau surat menyurat sebesar Rp. 1.482.697.235. Akan tetapi keadaan atau kondisi perusahaan yang menuntut karyawan untuk bekerja maksimal dalam memenuhi target terkadang membuat karyawan merasa jenuh dan tertekan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *leader member exchange* (LMX). Menurut Luthans (2008) *leader member exchange* merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu, dalam diri mereka akan timbul rasa diterima dalam organisasi, dengan begitu mereka nantinya akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan organisasi. Robbins (2007 : 368) menjelaskan bahwa dalam *Leader Member Exchange* ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan tersebut membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi.

Berdasarkan wawancara dengan Manajer SDM Kantor Pos Kebumen hubungan antara pemimpin dengan karyawan di Kantor Pos Kebumen terjalin cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan keterbukaan pemimpin dalam menerima masukan terkait dengan keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan sesuai dengan aturan yang berlaku. Karyawan juga memahami batasan mereka ketika berkomunikasi dan

berinteraksi dengan pemimpin. Ketika rapat ataupun evaluasi kerja pemimpin selalu memberikan respon yang baik ketika bawahan memberikan masukan atau usulan terkait program kerja Kantor Pos. Selain itu, supervisor juga rutin mengadakan diskusi khusus dengan Kepala Kantor Pos terkait capaian kinerja masing-masing divisinya. Selain *leader member exchange*, beberapa penelitian menjelaskan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *organizational culture* atau budaya organisasi. Menurut Schwartz & Davis (1981) budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi. Sesuai dengan pernyataan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi (Schein, 2012 : 12).

Tunstall (1983) mendefinisikan budaya organisasi sebagai konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi. Berdasarkan wawancara dengan Manajer SDM Kantor Pos Kebumen, budaya organisasi di Kantor Pos Kebumen dapat dilihat dari

sikap dan sifat karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik dengan aturan-aturan yang diterapkan oleh perusahaan. Karyawan Kantor Pos Kebumen dalam bekerja juga sudah sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan perusahaan. Penerapan nilai-nilai utama budaya organisasi yang tercermin pada slogan AKHLAK yang mengandung pesan dan semangat “Kami bekerja secara Amanah dan Kompeten, dengan membangun hubungan yang Harmonis dan, menjalankan bisnis secara Adaptif, serta mengembangkan kerjasama Kolaboratif” juga dijalankan dengan baik.

Amanah dalam slogan tersebut dilihat dari sikap karyawan pada jasa pengiriman barang selalu mengantarkan sesuai dengan alamat yang dituju dengan kondisi barang yang masih terjaga dan minim terjadi kerusakan. Sikap Kompeten terlihat dari kemauan karyawan untuk terus belajar dan berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan atau pembaruan sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kinerja. Harmonis tercipta dari masing-masing karyawan yang saling menghargai antar karyawan dan tidak jarang karyawan mengadakan *touring* dengan Ikatan Motor Pos Indonesia serta mengadakan *family gathering* sebagai bentuk pengakraban dengan keluarga dari karyawan kantor pos. Karyawan Kantor Pos Kebumen juga bersikap Loyal terhadap pekerjaannya dan berusaha selalu mengutamakan kepentingan perusahaan serta konsumen. Selain itu karyawan Kantor Pos Kebumen selalu adaptif terhadap perubahan dan selalu berinovasi dengan program kerjanya salah satunya diadakannya kado pospay sebagai bentuk apresiasi kepada pengguna aplikasi Pos Pay.

Terakhir sikap Kolaboratif dilihat dari bentuk kerja sama dengan perusahaan BUMN dan Non-BUMN. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan berusaha semaksimal mungkin mewujudkan tujuan perusahaan dengan menyesuaikan budaya organisasi yang ada di Kantor Pos Kebumen.

Work-Life Balance (WLB) atau kehidupan keluarga dan pekerjaan yang seimbang juga perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan jika *Work-Life Balance* tidak bisa diterapkan dengan baik maka kinerja karyawan akan terganggu dan menyebabkan hasil kerja yang tidak maksimal. Menurut Clarke (2015 : 65) *Work-Life Balance* merupakan hubungan antara keseimbangan waktu dan usaha yang dikhususkan untuk pekerjaan dan aktivitas pribadi, untuk menjaga keseluruhan harmoni dalam kehidupan. *Work-Life Balance* adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyesuaikan pola kerja dari karyawan agar dapat menjalankan urusan tanggung jawab mereka di rumah dengan pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan agar bisa jalan seimbang (Weerakkod & Mendis, 2017).

Vyas & Shrivastava (2017) juga menjelaskan bahwa *work-life balance* mengacu pada individu yang memiliki cukup waktu untuk memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktu luang untuk bersantai, adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan wawancara

dengan Manajer SDM Kantor Pos Kebumen, karyawan Kantor Pos Kebumen dalam penerapan *work-life balance* sudah cukup baik walaupun masing-masing karyawan harus terus diberi dukungan agar bisa bekerja secara maksimal. Hal ini dikarenakan target yang diberikan kepada karyawan terkadang mengharuskan mereka untuk lembur karena pekerjaan tersebut tidak bisa dilanjutkan di rumah. Ketika berada di kantor atau sedang dalam jam kerja karyawan tidak mencampur atau melibatkan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan kinerja mereka. Begitu juga sebaliknya, ketika mereka di rumah waktu yang ada digunakan semaksimal mungkin untuk berkumpul dengan keluarga. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah menerapkan *work-life balance* dengan baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange, Organizational Culture, dan Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pos Kebumen)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen meningkat. Hal ini dibuktikan dengan tercapainya target-target kerja sama dengan pihak eksternal dan terbentuknya program kerja baru yang banyak memberikan manfaat bagi orang banyak walaupun harus bersaing dengan program kerja dari jasa pengiriman lain. Meningkatnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak hal. Berdasarkan penelitian terdahulu kinerja

karyawan dipengaruhi oleh *leader member exchange*, *organizational culture*, dan *work life balance*.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut “Bagaimana Pengaruh *Leader Member Exchange*, *Organizational Culture*, dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karaywan (Studi pada Karyawan Kantor Pos Kebumen)”. Oleh karena itu penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen ?
2. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen ?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen ?
4. Apakah *leader member exchange*, *organizational culture*, dan *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen ?

1.3 Batasan Masalah

Batasan penelitian ini bertujuan agar pembahasan tidak terlalu luas dan keluar dari konteks yang akan disampaikan. Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai permasalahan yang diteliti, maka penulis membatasi hanya pada :

1. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pos Kebumen.

2. Penelitian ini dilakukan pada 30 karyawan Kantor Pos Kebumen.
3. Variabel dalam penelitian ini dibatasi pada *leader member exchange*, *organizational culture*, dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.
 - a. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas.

Menurut Mangkunegara (2011 : 75) ada empat indikator kinerja karyawan yakni sebagai berikut :

- 1) Kualitas Kerja.
- 2) Kuantitas Kerja.
- 3) Pelaksanaan Tugas.
- 4) Tangung Jawab.

b. *Leader Member Exchange*

Menurut Luthans (2008) *leader member exchange* merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu, dalam diri mereka akan timbul rasa diterima dalam organisasi, dengan begitu mereka nantinya akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut Graen & Uhl-Bien (1995) yang dikembangkan dari angket LMX-7 ada tiga indikator *leader member exchange* yakni sebagai berikut :

- 1) *Respect* sebagai syarat pembentukan hubungan antara atasan dan bawahan.
- 2) *Trust*, tanpa ada rasa saling percaya yang saling timbal balik maka hubungan antara atasan dan bawahan akan sulit terbentuk.
- 3) *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

c. *Organizational Culture*

Menurut Schwartz & Davis (1981) budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi.

Menurut Edison (2016 : 131) ada empat indikator *organizational cultur* yakni sebagai berikut :

- 1) Kesadaran Diri.
- 2) Keagresifan.
- 3) Kepribadian.
- 4) Orientasi Tim.

d. *Work-Life Balance*

Menurut Clarke (2015 : 65) *Work-Life Balance* merupakan hubungan antara keseimbangan waktu dan usaha yang dikhususkan untuk pekerjaan dan aktivitas pribadi, untuk menjaga keseluruhan harmoni dalam kehidupan.

Menurut McDonald dan Bradley (2005 : 3) ada tiga indikator *work -ife balance* yakni sebagai berikut :

- 1) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*).
- 2) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*).
- 3) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange, organizational culture, dan work life balance* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi mengenai kaitan atau pengaruh *leader member exchange*, *organizational culture*, dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *leader member exchange*, *organizational culture*, *work life balance*, dan kinerja karyawan ataupun penelitian sejenisnya.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru dan dapat dikembangkan ataupun diterapkan secara langsung di lapangan mengenai manajemen sumber daya manusia.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi Kantor Pos Kebumen khususnya yang berkaitan dengan *leader member exchange*, *organizational culture*, dan *work*

life balance guna meningkatkan kualitas kinerja karyawan Kantor
Pos Kebumen.

