

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sepuluh tahun terakhir ini ketidakpastian global mengalami eskalasi. Tidak hanya dihadapkan dengan tantangan yang semakin kompetitif, kebutuhan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi dan perubahan pasar global menjadi hal yang harus dipersiapkan. Untuk menghadapi hal tersebut diperlukan peran manajemen sumber daya manusia yang baik sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi. Untuk meningkatkan daya saing organisasi, kinerja menjadi salah satu faktor krusial dalam menentukan keberhasilannya.

Kinerja yang optimal menjadi pilar penting dalam mendorong pertumbuhan dan daya saing ekonomi suatu negara. Di tengah pesatnya persaingan industri secara global, sektor logistik menjadi elemen kunci dalam mengukur persaingan antar negara di pasar internasional (Iskandar & Arifin, 2023). Industri logistik memainkan peran penting dalam mempermudah arus barang dan jasa di dalam negeri maupun internasional sehingga perekonomian global terdampak akibat pergerakan dari arus barang dan jasa tersebut. Terutama di Indonesia, saat ini perusahaan logistik memegang peran kunci dalam perekonomian dan akan terus mengalami perkembangan karena semenjak pasca pandemi dan bertambahnya media *e-commerce* belanja *online* semakin masif dilakukan.

Namun, di tengah pesatnya pertumbuhan industri logistik dan persaingan antar negara, Indonesia saat ini berada pada kondisi yang tidak bisa dikatakan siap menghadapi perubahan pasar. Menurut data World Bank (2023) indeks kinerjalogistik (*logistic performance index*) Indonesia pada tahun mengalami penurunan. Merosok jauh dari tahun 2018, kinerja logistik Indonesia Pada tahun 2023 berada pada peringkat 61 dengan nilai 3,0. Sedangkan pada tahun 2018 Indonesia berada pada peringkat 46 dengan nilai 3,15. Pada posisi tersebut Indonesia saat ini berada di bawah kinerja negara ASEAN lain seperti Singapura (peringkat 1), Malaysia (31), Thailand (37), Filipina (47) dan Vietnam (50). Penurunan peringkat Indonesia dalam *Performance Logistic Index* mencerminkan

adanya tantangan dalam sistem logistik nasional dari berbagai sisi seperti infrastruktur, pelayanan, maupun operasional serta sumber daya manusia sektor logistik yang profesional (Sitorus & Sitorus, 2017).

PT Pos Indonesia sebagai badan usaha milik negara dan bergerak di bidang jasa kurir dan logistik tentu saja menjadi fokus perhatian karena merupakan tombak kekuatan logistik di Indonesia. Lebih dari 250 tahun melayani negeri, PT Pos Indonesia menjadi BUMN dengan masa pelayanan kepada negeri terlama. Perjalanan dimulai ketika masih dikenal dengan nama Jawatan PTT (Post, Telegraph, dan Telephone) saat masa penjajahan, lalu berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro, berubah lagi menjadi Perum Pos dan Giro, hingga akhirnya bertransformasi menjadi yang PT Pos Indonesia (Persero) yang dikenal.

Dalam upaya menghadapi tantangan era globalisasi PT Pos Indonesia mengusung sebuah visi baru yaitu “Menjadi Postal Operator, Penyedia Jasa Kurir, Logistik dan Keuangan Paling Kompetitif”. Usaha yang dilakukan dalam mewujudkan visi tersebut, Pos Indonesia berinovasi dalam mengembangkan berbagai layanannya dengan mendigitalisasi layanannya secara *massive*. Tidak hanya menyediakan jasa kurir dan logistik dalam pasar domestik dan internasional dengan aplikasi mobile PosAja!, Pos Indonesia juga menyediakan produk di sektor jasa keuangan dengan aplikasi yang mempermudah mengakses layanannya yang bernama Pospay.

Meskipun PT Pos Indonesia memiliki jaringan distribusi yang luas mencapai 4.800 kantor pos dan menjadi perusahaan logistik tertua di Indonesia, belum menjamin Pos Indonesia mendominasi dalam bisnis di bidangnya. Tantangan pada persaingan industri logistik Indonesia semakain ketat. Hal ini tercermin melalui peringkat Top Brand Award pada gambar berikut:



JASA KURIR (Fase 2)		
Brand	TBI	
J&T Express	50.90%	TOP
JNE Express	11.50%	TOP
TIKI	10.20%	TOP
Pos Indonesia	9.40%	
DHL	4.10%	

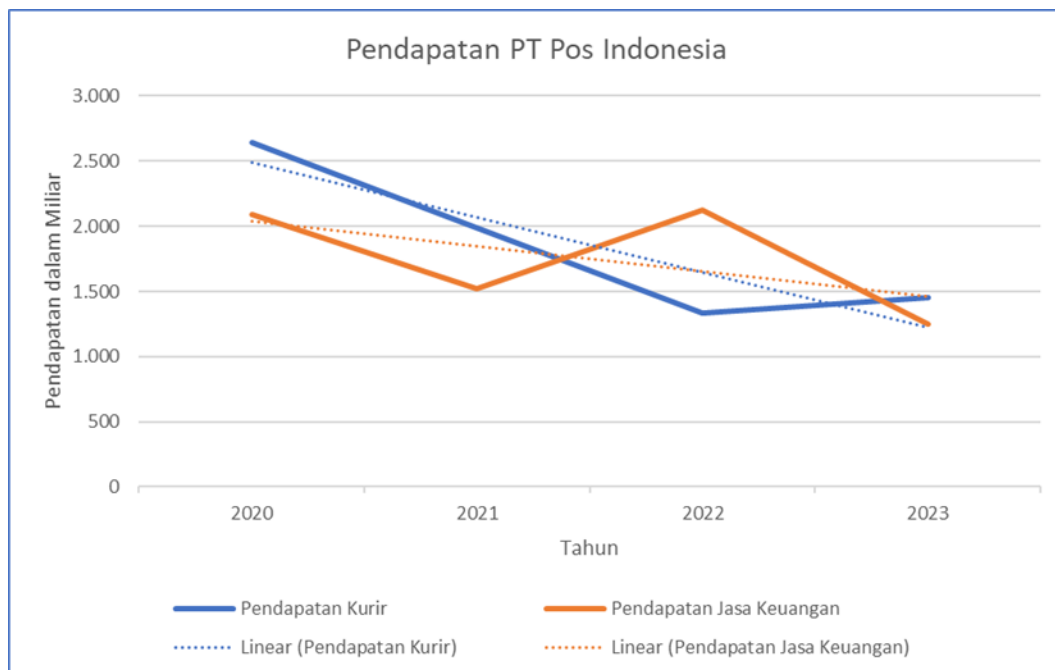
Sumber: Top Brand Award

Gambar 1. 1 Top Brand Award *Brand* Jasa Kurir & Logistik 2024

Mengacu pada hasil survei independen yang dilakukan oleh Frontier untuk Top Brand Award dalam menganalisa performa *brand*, Pos Indonesia pada tahun 2024 berada pada peringkat keempat dengan perolehan Top Brand Index sebesar 9,40%. Peringkat pertama diraih oleh J&T Express dengan TBI melebihi 50% yaitu 50,9%, lalu JNE Express memperoleh TBI sebesar 11,50%, dan TIKI dengan perolehan TBI sebesar 10,20%. Top Brand Index tidak hanya menjadi indikator performa *brand*, tetapi juga mencerminkan persepsi konsumen terhadap kualitas layanan.

Berbagai upaya telah dilakukan PT Pos Indonesia untuk menghadapi persaingan di era *VUCA* dan pemulihan pasca covid 19, dengan banyak melakukan inovasi serta transformasi perusahaan yang didukung human capital sesuai prinsip *good corporate governance (GCG)* demi mencapai “*Top Global Operator in UPU Rank*”, “*Top 3 Domestic E-commerce Courier Provider*”, dan kinerja yang optimal.

Setelah dilakukan berbagai transformasi bisnis, kinerja dari PT Pos Indonesia belum mengalami peningkatan yang signifikan. Kinerja bisnis PT Pos Indonesia pada dua bisnis inti yaitu Jaskug (jasa keuangan) dan bisnis kurir dari tahun 2019-2023 masih menunjukkan *trend* yang menurun, terlihat pada gambar berikut:



Sumber: Annual Report PT Pos Indonesia tahun 2020 - 2023

Gambar 1. 2 Pendapatan 2 Bisnis Inti PT Pos Indonesia

Pada gambar di atas memperlihatkan bahwa *trendline 2* kinerja bisnis inti PT Pos Indonesia mengalami penurunan yang cukup tajam sejak tahun 2020 sampai dengan 2023. Pada tahun 2020 pencapaian bisnis kurir menjadi yang tertinggi selama kurun waktu 4 tahun terakhir dengan pendapatan sebesar 2.646 miliar. Namun pada tahun 2021 pendapatannya hanya mencapai 1.992 miliar dan kembali menurun pada tahun berikutnya dengan perolehan 1.333 miliar. Pada tahun 2023 terjadi pertumbuhan positif dengan meningkatnya pendapatan dibandingkan tahun sebelumnya dengan perolehan 1.456 miliar.

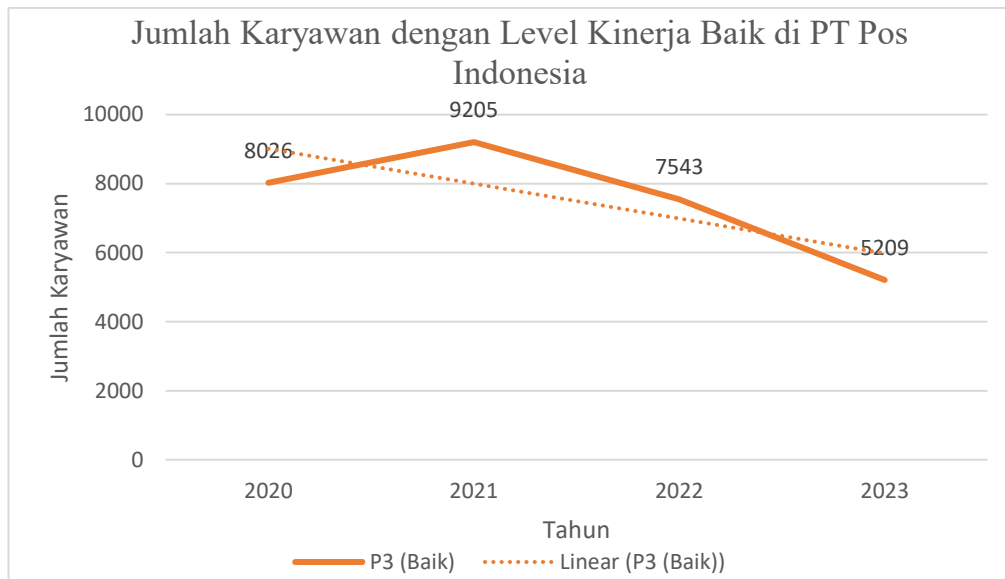
Pencapaian bisnis jasa keuangan pada tahun 2020 memperoleh pendapatan sebesar 2.090 miliar. Lalu pada tahun 2021 mengalami penurunan dengan perolehan pendapatan sebesar 1.525 miliar. Pencapaian tertinggi dalam kurun waktu 4 tahun terakhir terjadi pada tahun 2022 dengan pertumbuhan yang baik sebesar 2.128 miliar. Namun pada tahun berikutnya berbalik arah dengan pendapatan bisnis hanya sebesar 1.252 miliar.

Sebagai organisasi profit yang bergerak di bidang jasa, logistik dan, keuangan, pendapatan merupakan *output* yang menjadi salah satu tolok ukur pengukuran kinerja karyawan. Armstrong (2018) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan merujuk kepada *Key Performance Indicator*

(KPI) dan *output/metrics*. Dijelaskan lebih lanjut oleh Armstrong salah satu cara mengukur kinerja dengan merujuk pada output/metrics (hasil yang dapat diukur secara kuantitatif) di antaranya ialah pendapatan, penjualan, dan *shareholder value*. Sejalan dengan teori Bernardin dan Russel (2013), dalam bukunya dijelaskan bahwa salah satu cara untuk mengukur kinerja adalah kuantitas atau besaran jumlah yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang atau unit. Dengan demikian, pendapatan dapat dianggap sebagai bentuk kuantitas yang dihasilkan.

Pendapatan dua bisnis inti yang masih fluktuatif dengan kecenderungan *trendline* yang menurun menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan PT Pos Indonesia karena karyawan memberikan kontribusi dalam menciptakan nilai tambah pada perusahaan. Seperti yang diungkapkan Rivai (2013), bahwasannya kinerja karyawan dapat dicerminkan dari hasil kinerja organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian Almatrooshi dkk. (2016) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi sangat bergantung kepada kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan bekerja bersama membentuk tim.

Menurunnya kinerja karyawan yang dilihat dari kecenderungan *trendline* 2 pendapatan bisnis inti yang menurun, diperkuat dengan laporan kinerja karyawannya. Di PT Pos Indonesia ada beberapa pedoman penilaian untuk mengukur kinerja karyawannya, diantaranya *performance level* 1 atau P1 dengan predikat “kurang”, P2 dengan predikat “cukup”, dan P3 dengan predikat “baik”. yang dikelola oleh Bagian Performance Management yang mengelola *performance management system* di Divisi Human Capital Development. Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan, jumlah karyawan PT Pos Indonesia di level P3 dengan predikat baik pada tahun 2020 hingga tahun 2023 menunjukan *trendline* yang menurun, ditunjukkan pada gambar berikut:



Sumber: Divisi Human Capital Development PT Pos Indonesia

Gambar 1. 3 Tingkat Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia pada Level P3

Sebanyak 8.026 karyawan PT Pos Indonesia berada pada level P3. Lalu pada tahun 2021 P3 mencatat peningkatan besar sebanyak 9.205 karyawan berpredikat baik dan menjadi puncak tertinggi. Akan tetapi, pada tahun 2022 karyawan yang berada pada level P3 berjumlah 7.543 dan kembali mengalami penurunan yang lebih tajam di tahun selanjutnya dengan angka 5.209 karyawan. Tingkat fluktuasi kinerja karyawan PT Pos Indonesia dengan kecenderungan *trendline* yang menurun menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan. Hal ini memperkuat teori-teori sebelumnya mengenai hubungan kinerja organisasi dan kinerja karyawan sekaligus memvalidasi bahwa kinerja organisasi dan kinerja karyawan saling berhubungan dan memengaruhi satu sama lain.

Tingkat kinerja karyawan yang cenderung mengalami penurunan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya kepemimpinan (Kashmir, 2019). Kepemimpinan memegang peran penting dalam mengharmonisasikan beragamnya kebutuhan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga berpengaruh besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan perusahaan dapat tercapai karena dengan peran pemimpin yang akan menggerakkan dan membimbing karyawannya (Hidayah & Sutopo, 2017). Tantangan seperti ketatnya persaingan, kompleksitas pengelolaan rantai pasokan, kebutuhan untuk beradaptasi dengan berbagai teknologi baru membutuhkan kepemimpinan yang mampu

menginspirasi dan memotivasi karyawannya. PT Pos Indonesia dalam menghadapi dinamika dan persaingan yang ketat ini, serta mencoba beradaptasi dengan berbagai transformasi bisnisnya, memerlukan peran pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan.

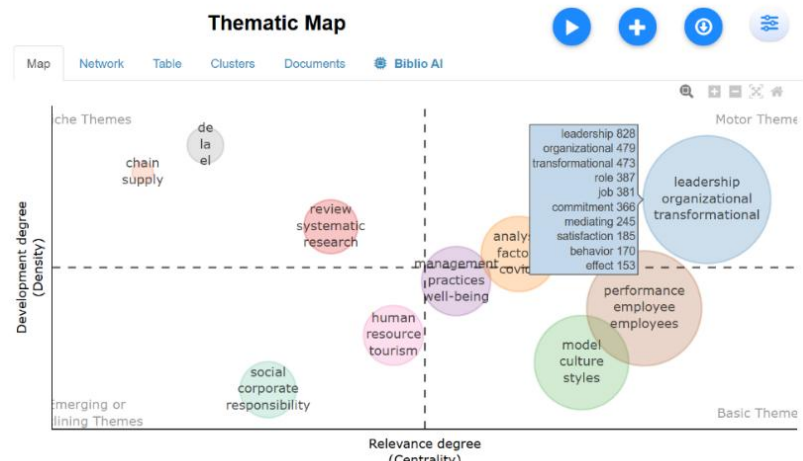
Terdapat banyak studi mengenai gaya kepemimpinan, dalam buku Gary Yukl yang berjudul *Leadership in Organization*, setidaknya ada 4 gaya kepemimpinan yang dikaji. Di antara 4 gaya kepemimpinan tersebut, selama 20 tahun terakhir, *transformational leadership* menjadi perhatian yang cukup serius bidang manajemen sumber daya manusia karena ini merupakan area yang sangat potensial untuk terus mengembangkan sumber daya manusia di tengah ekonomi berbasis pengetahuan dan persaingan yang ketat (Saleem dkk., 2019). Yukl (2019) menggambarkan bagaimana *transformational leadership* itu sebagai pemimpin yang menginspirasi dan mentransformasikan pengikutnya dengan berdasarkan idealisme dan emosi mereka. *Transformational leadership* membuat para bawahan (pengikut) merasa percaya, setia, kagum, dan menghormati pemimpin, hingga mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang sudah ditentukan/diharapkan. Oleh karena itu, *transformational leadership* akan membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan akan pembaharuan dan perubahan (Riyadi dkk., 2016). *Transformational leadership* terdiri dari empat dimensi, yaitu *idealized influence* (pemimpin menjadi teladan), *inspirational motivation* (menginspirasi melalui visi yang jelas), *intellectual stimulation* (mendorong kreativitas dan inovasi), serta *individualized consideration* (memberikan perhatian pada kebutuhan individu karyawan).

Selain *transformational leadership*, faktor lain yang juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah *organizational commitment*. Pernyataan ini sejalan dengan Kasmir (2019) yang menyatakan bahwa terdapat banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yang salah satunya adalah komitmen, sedangkan faktor lainnya seperti keahlian dan keterampilan, desain pekerjaan, motivasi, pengetahuan, kepemimpinan dan gaya manajemen. Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2021) mengemukakan bahwa *organizational commitment* merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kesediaan untuk mengerahkan upaya yang tinggi demi organisasi, keyakinan yang

pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi untuk memberikan performa yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi karena bersedia untuk memberikan segala upaya yang lebih besar demi organisasinya. *Organizational commitment* terdiri dari tiga dimensi, yaitu *affective commitment* (ikatan emosional terhadap organisasi), *continuance commitment* (pertimbangan untung-rugi jika meninggalkan organisasi), dan *normative commitment* (rasa kewajiban moral untuk tetap bekerja dan berkontribusi pada organisasi).

Pada penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, telah diteliti bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor *transformational leadership* dan *organizational commitment*. Dalam penelitian Kadek dkk. (2016) dan Supriyanto (2014) diungkapkan bahwa *transformational leadership* dan *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang menunjukkan hal serupa yaitu dalam penelitian Baig dkk. (2021) ditemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya dari Santosa dkk. (2022) dihasilkan bahwa *organizational commitment* memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Akan tetapi, pada penelitian Prabowo dkk. (2018) tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian dari Setioningrum dkk. (2023) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan.

Lalu, untuk memperkuat variabel yang dipilih, penulis melakukan analisis terhadap variabel yang diteliti dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis bibliometrix, sebagai berikut:



Sumber: Hasil pengujian data di Bibliometrix, 2025

Gambar 1. 4 Analisis Thematic Map pada Bibliometrix

Hasil pemetaan tematik dari Bibliometrix menunjukkan bahwa topik yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan kinerja karyawan (*employee performance*), termasuk dalam tema yang relevan dan memiliki posisi penting dalam kajian manajemen dan organisasi. Pada kuadran *motor themes* terlihat bahwa kata kunci seperti *transformational leadership*, *organizational commitment*, memiliki tingkat kepentingan dan perkembangan yang tinggi, menandakan bahwa tema ini telah menjadi fokus utama dan banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Sementara itu, kata kunci seperti *performance*, *employee performance*, berada pada kuadran *basic themes*, yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan variabel dasar yang umum digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi. Hasil ini menegaskan bahwa pemilihan variabel dalam penelitian ini memiliki dasar teoritis dan empiris yang kuat, serta relevan dengan tren penelitian terkini di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, sehingga dapat mendukung tujuan penelitian dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan serta adanya *gap* penelitian dalam memahami inkonsistensi hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan serta analisis peta tematik dari bibliometrix, maka perlu kiranya mengeksplorasi dan mengkaji lebih lanjut mengenai pembuktian pengaruh antara *transformational leadership* dan *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti

tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Organizational Commitment* terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki**”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Dari beberapa uraian yang telah dikemukakan pada bagian latar belakang, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai efektivitas *transformational leadership*, tingkat *organizational commitment*, dan tingkat kinerja pada karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki?
2. Apakah terdapat pengaruh positif efektivitas *transformational leadership* terhadap tingkat kinerja karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki?
3. Apakah terdapat pengaruh positif tingkat *organizational commitment* terhadap tingkat kinerja karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki?
4. Apakah terdapat pengaruh positif efektivitas *transformational leadership* dan tingkat *organizational commitment* terhadap tingkat kinerja karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai efektivitas *transformational leadership*, tingkat *organizational commitment*, dan tingkat kinerja pada karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif efektivitas *transformational leadership* terhadap tingkat kinerja karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif tingkat *organizational commitment* terhadap tingkat kinerja karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif efektivitas *transformational leadership* dan tingkat *organizational commitment* terhadap tingkat kinerja karyawan pada karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Cilaki.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Diharapkan akan berguna bagi para akademisi dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia kaitannya dengan kajian mengenai pentingnya pengaruh *transformational leadership* dan tingkat *organizational commitment* terhadap tingkat kinerja karyawan. Maka dari itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam mengembangkan strategi-strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini hasilnya diharapkan akan memberi manfaat berupa informasi yang berguna sebagai pedoman dan bahan pertimbangan bagi manajemen berbagai perusahaan dan organisasi dalam mengelola aspek *transformational leadership* dan *organizational commitment* yang berupaya meningkatkan kinerja karyawannya.

Khususnya, berguna bagi PT Pos Indonesia dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan pemahaman mengenai langkah atau cara menyelesaikan permasalahan terkait peningkatan kinerja karyawan melalui *transformational leadership* dan *organizational commitment*. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang berarti untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan serta mencapai kesuksesan jangka panjang perusahaan.