

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tentu tidak bisa dilepas dari kinerja karyawan yang berada di masing-masing divisi perusahaan tersebut. Dari perihal tersebut, seharusnya perusahaan dapat memahami bahwa seberapa pentingnya keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berada di masing-masing divisi di setiap perusahaan karena mereka semua bersinergi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari sebuah perusahaan. Menurut Haerul dalam (Pambuko, dkk. 2024) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang menjadi dasar yang ada pada masing-masing manusia dan dapat berkembang. Dari pengertian tersebut, dapat dipetik kesimpulan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang berada di masing-masing divisi di sebuah perusahaan memiliki peran yang begitu penting untuk keberlangsungan suatu perusahaan, karena jika terjadi kekeliruan dalam Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di perusahaan, maka tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan akan sulit tercapai, bahkan bisa di tahap mustahil untuk mencapainya.

Perihal kinerja karyawan yang disampaikan Muizu, dkk. (2019) adalah hal-hal yang telah dicapai oleh suatu karyawan lalu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang ditempatinya. Menurut Mangkunegara dalam (Yolanda, dkk. 2022) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan adalah faktor kemampuan dan motivasi, di mana kemampuan adalah *softskill* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, sedangkan motivasi

adalah keinginan masing-masing karyawan untuk mencapai arah yang diinginkannya. Kedua faktor tersebut dapat digunakan untuk tolak ukur suatu perusahaan dalam menganalisis kinerja karyawannya.

Salah satu faktor yang disebutkan di alenia sebelumnya adalah *softskill* yang mana salah satu program untuk dapat menambah *softskill* suatu karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan kepada para karyawan. Berbagai penelitian menegaskan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan efisiensi kerja (Ramli dan Pertiwi. 2025). Dari pengertian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan yang efektif dan secara tepat menyasar kepada operasional dari masing-masing karyawan dapat mempengaruhi *softskill* dari karyawan tersebut, terlebih lagi dapat meningkatkan *softskillnya*.

Selain dari faktor *softskill* yang ada pengaruhnya dari pelatihan yang diterima masing-masing karyawan, para manajer / pemimpin yang berada di masing-masing divisi tentu juga berpengaruh terhadap masing-masing karyawan yang dibawahinya. Kepemimpinan dari seorang manajer / pemimpin dapat berperan melalui tindakan-tindakan yang dilakukannya untuk mengupayakan anggotanya agar mau mewujudkan program kerja yang telah disepakati bersama. Biasanya keberhasilan suatu perusahaan juga ada andil pada kemampuan para pemimpinnya untuk menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik sebagai seorang pemimpin (Waedoloh, dkk. 2022).

Setelah mendapatkan pelatihan dan dipimpin oleh pemimpin yang karyawan dapat di masing-masing divisi yang ditempatinya, tidak menutup kemungkinan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang bagus atau memenuhi standar yang

ditetapkan oleh masing-masing divisi yang ditempatinya. Terkadang kedisiplinan dari masing-masing karyawan juga akan mempengaruhi kinerjanya selama melakukan pekerjaannya. Menurut Siagian dalam (Waoma, dkk. 2021) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap hormat, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis lalu sanggup untuk menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang. Para karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik biasanya memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang disiplin pada pekerjaannya. Kedisiplinan kerja dari masing-masing karyawan juga dapat dilihat dari kehadirannya dalam bekerja, biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan tetap bekerja dengan baik meskipun tidak ada pengawasan oleh pemimpin. Selain itu selama jam kerja karyawan tidak akan mengkorupsi waktu untuk melakukan hal yang tidak perlu dengan pekerjaannya.

Di Negara Indonesia, terdapat salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernama PT Pos Indonesia (Persero). PT Pos Indonesia adalah sebuah perusahaan milik Negara Indonesia yang memiliki layanan penerimaan, pengumpulan, penyortiran, transmisi, dan pengantaran surat dan paket, atau bisa dibilang adalah jasa kurir yang mengantarkan surat dan paket yang dikirim oleh konsumen menggunakan jasa yang disediakan oleh PT Pos Indonesia. PT Pos Indonesia kini telah memiliki infrastruktur jejaring yang mencapai sekitar 58.700 titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia.

Berdasarkan penjelasan mengenai PT Pos Indonesia di alenia sebelumnya, membuat salah satu kantornya dijadikan sebagai objek penelitian pada penelitian kali ini, yang mana kantor tersebut adalah Kantor Pos Cabang Utama Surabaya yang berlokasi di Jl. Kebon Rojo No.10, Krembangan Sel., Kec. Krembangan, Surabaya, Jawa Timur.

Berdasarkan pengamatan, survei, dan wawancara awal dengan Pimpinan Personalia di Kantor Pos Cabang Utama Surabaya yang bernama Ike Verdianingrum, ditemukan bahwa Divisi Akuntansi dan Keuangan di Kantor Pos Cabang Utama Surabaya mengalami penurunan kinerja pada akurasi pencatatan selama 3 tahun terakhir, dimana realisasi akurasi pencatatan laporan tidak mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan dalam setiap tahunnya.

Tabel 1.1 Rekap Target Akurasi Pencatatan Laporan Divisi Akuntansi Dan Keuangan

Tahun	Target Akurasi	Realisasi Akurasi	Selisih	Keterangan
2022	100%	94%	-6%	Terjadi kesalahan rekap kas harian
2023	100%	92%	-8%	Audit internal menemukan ketidaksesuaian pencatatan beban operasional
2024	100%	88%	-12%	Peningkatan error input akibat tingginya ketidakhadiran karyawan

Sumber : Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwasanya terdapat penurunan pada realisasi akurasi pencatatan laporan pada Divisi Akuntansi Dan Keuangan di Kantor Pos Cabang Utama Surabaya yang mana masalah yang dihadapi seiring berjalannya waktu menjadi semakin parah. Dalam salah satu keterangannya pada tahun 2024 tertulis bahwasanya terdapat peningkatan error

input akibat tingginya ketidakhadiran karyawan, yang dari keterangan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwasanya terjadinya penurunan kinerja karyawan pada divisi Akuntansi Dan Keuangan ada pengaruhnya dengan kedisiplinan kerja dari karyawan-karyawan di Divisi Akuntansi Dan Keuangan. Hal tersebut juga diperkuat dengan adanya pengurangan persentase kehadiran karyawan selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1.2 Rekap Kehadiran Karyawan Divisi Akuntansi Dan Keuangan

Tahun	Jumlah Karyawan	Total Kerja Ideal (Hari)	Total Sakit (Tahun)	Total Izin (Tahun)	Total Alpha (Tahun)	Persentase Kehadiran
2022	66	289	343	515	286	94%
2023	62	290	539	809	449	90%
2024	57	295	857	1286	714	83%

Sumber : Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwasanya jumlah karyawan mengalami penurunan dari 66 orang pada tahun 2022 menjadi 62 orang pada 2023 dan 57 orang pada 2024. Meskipun total hari kerja ideal per tahun relatif stabil (289–295 hari), total ketidakhadiran menunjukkan peningkatan signifikan, contohnya pada total alpha para karyawan yang sebanyak 286 pada tahun 2022, lalu naik menjadi 449 pada tahun 2023, dan naik lagi menjadi 714 pada tahun 2024, yang menunjukkan tren penurunan kedisiplinan atau tingkat kehadiran karyawan selama tiga tahun terakhir dan pada tahun terakhir telah melewati batas yang telah ditetapkan yaitu 87%.

Setelah mengetahui adanya fenomena tersebut, dilakukanlah pra survei penelitian mengenai pelatihan karyawan, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Divisi Akuntansi Dan Keuangan.

Tabel 1.3 Pra Survei Penelitian Mengenai Pelatihan Karyawan

No.	Pernyataan	Jawaban		Responden
		Iya	Tidak	
1	Instruktur atau pemateri pelatihan memiliki kemampuan komunikasi yang baik.	65%	35%	20 responden
2	Pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan pekerjaan saya sehari-hari.	45%	55%	20 responden
3	Manajemen memberikan tindak lanjut atau evaluasi setelah pelatihan selesai.	45%	55%	20 responden

Sumber : Olah Data Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden (65%) merasa instruktur atau pemateri pelatihan memiliki kemampuan komunikasi yang sudah memadai, menunjukkan bahwa aspek utama kegiatan pelatihan dinilai cukup baik. Namun, hanya 45% responden yang menilai pelatihannya relevan dengan kebutuhan pekerjaannya, sementara 55% lainnya menganggap pelatihannya belum relevan dengan kebutuhan pekerjaannya. Lebih lanjut, hanya 45% responden yang merasa manajemen memberikan tindak lanjut atau evaluasi setelah pelatihan selesai, sedangkan 55% berpendapat sebaliknya. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun instruktur atau pemateri pelatihan memiliki kemampuan komunikasi yang sudah memadai, masih diperlukan evaluasi terhadap relevansi terhadap pekerjaan dari para karyawannya.

Tabel 1.4 Pra Survei Penelitian Mengenai Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Jawaban		Responden
		Iya	Tidak	
1	Pemimpin saya memberikan umpan balik yang membangun terhadap hasil kerja bawahan.	65%	35%	20 responden
2	Pemimpin saya mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.	40%	60%	20 responden
3	Pemimpin saya memberikan arahan yang jelas dalam menyelesaikan tugas	65%	35%	20 responden

Sumber : Olah Data Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas, dapat diketahui bahwasanya sebagian besar responden (65%) menyatakan bahwa pemimpin memberikan umpan balik yang membangun terhadap hasil kerjanya, dan 65% merasa pemimpin memberikan arahan yang jelas dalam menyelesaikan tugas. Namun, hanya 35% responden yang menilai pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung memberi otonomi luas kepada bawahan, namun disertai minimnya pengawasan terhadap proses dan kualitas pekerjaan yang dilakukan karyawan.. Hal tersebut membuat gaya kepemimpinan yang ada di Divisi Akuntansi Dan Keuangan ini bertipe Laissez-Faire yang mana gaya kepemimpinan ini minim sekali bahkan tidak adanya intervensi pemimpin (Mattayang. 2019).

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang terjadi pada Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya Divisi Akuntansi Dan Keuangan, diduga adanya keterkaitan antara kinerja karyawan dengan pelatihan karyawan, gaya kepemimpinan tipe laissez-faire, dan disiplin kerja. Dari hal tersebut, dilakukanlah

penelitian untuk bahan skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Akuntansi Dan Keuangan Pada Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan yang dapat diuraikan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya Divisi Akuntansi Dan Keuangan?
2. Apakah gaya kepemimpinan laissez-faire berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya Divisi Akuntansi Dan Keuangan?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya Divisi Akuntansi Dan Keuangan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah pada sub bab sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya Divisi Akuntansi Dan Keuangan.

2. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya Divisi Akuntansi Dan Keuangan.
3. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Indonesia Cabang Utama Surabaya Divisi Akuntansi Dan Keuangan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain :

1. Bagi Penyusun

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan menulis ilmiah, presentasi, dan pertanggungjawaban hasil penelitian yang sekaligus memperkuat portofolio untuk karier baik di dunia akademis maupun praktik manajerial, dan diharapkan pula mampu untuk melatih kemampuan merancang instrumen penelitian (kuesioner, wawancara), pengolahan data (statistik deskriptif dan inferensial), serta kemampuan analisis dan interpretasi hasil.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar evaluasi efektivitas program pelatihan karyawan yang telah dijalankan, memberikan umpan balik terhadap penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, serta menawarkan rekomendasi kebijakan SDM dan perencanaan anggaran pelatihan yang lebih tepat; dengan tujuan meningkatkan produktivitas, akurasi pencatatan, dan ketepatan waktu pelaporan di divisi akuntansi dan keuangan.

3. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan menambah kontribusi ilmiah dalam ranah manajemen SDM, khususnya terkait pelatihan di lingkungan BUMN, menjadi bahan ajar dan referensi perkuliahan bagi mahasiswa, memperkuat reputasi akademik melalui publikasi dan seminar, serta menyediakan landasan untuk penelitian lanjutan dan mempererat kolaborasi riset berkelanjutan antara akademisi dan industri.