

**IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN
ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF GOOD
CORPORATE GOVERNANCE PT. POS
INDONESIA**

(Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

ALFIAN MAHFUZH

12010113120066

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2017**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Alfian Mahfuzh
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120066
Fakultas/Jurusan : FEB/Manajemen
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN ORGANISASI
DALAM PERSPEKTIF GOOD CORPORATE
GOVERNANCE (Studi Pada PT.Pos Indonesia Regional VI)**
Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, SE., M.Si.

Semarang, 18 Desember 2018

Dosen Pembimbing



Dr. Suharnomo, SE., M.Si.

NIP. 19700722 199802 1002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

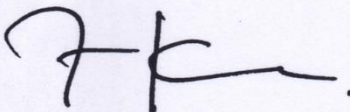
Nama Penyusun : Alfian Mahfuzh
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120066
Fakultas/Jurusan : FEB/Manajemen

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN ORGANISASI
DALAM PERSPEKTIF GOOD CORPORATE
GOVERNANCE PT. POS INDONESIA**
(Studi Kasus Pada PT.Pos Indonesia Regional VI Semarang)

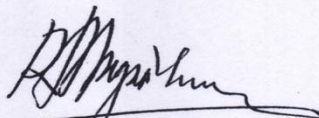
Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Desember 2017

Tim Penguji :

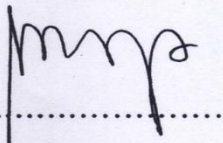
1. Dr. Suharnomo, SE., M.Si


(.....)

2. Dra. Rini Nugraheni, MM


(.....)

3. Mirwan Surya Perdana, SE., MM., Ph.D


(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Alfian Mahfuzh, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Implementasi Pengembangan Organisasi Dalam Perspektif Good Corporate Governance PT. Pos Indonesia (Studi Pada PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 18 Desember 2017

Yang membuat pernyataan

Alfian Mahfuzh

NIM. 12010113120066

ABSTRACT

This study aims to identify the understanding and implementation of Good Corporate Governance in employees of PT. Pos Indonesia (Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness).

In this research, the method used is qualitative method. This research was conducted at PT. Pos Indonesia Regional VI, Central Java-Jogjakarta. The research subjects are employees of PT. Pos Indonesia Regional VI, Central Java-Jogjakarta who occupy managerial positions and have worked in a period of more than 10 years as the main focus. Data collection is done by interview, observation and documentation.

The results showed that (1) Employees understanding of GCG conducted at PT. Pos Indonesia Regional VI, Central Java-Jogjakarta has been very good. (2) GCG implementation conducted by employees of PT.Pos Indonesia Regional VI Central Java DIY has been applied optimally in accordance with rules and guidelines.

Keywords: Organizational Development, Good Corporate Governance (GCG), Understanding, Implementation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pemahaman dan implementasi Good Corporate Governance pada karyawan PT. Pos Indonesia (Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung jawab, Kemandirian, dan Kesetaraan).

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Penelitian ini dilakukan di PT.Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY. Adapun subjek penelitian adalah karyawan PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY yang memiliki jabatan manajerial dan memiliki masa kerja lebih dari 10 Tahun sebagai fokus utama. Pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa (1) Pemahaman karyawan terhadap GCG yang dilaksanakan di PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY sudah sangat baik. (2) Implementasi GCG oleh karyawan PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY sudah diterapkan secara optimal sesuai dengan aturan dan pedoman yang berlaku.

Kata Kunci : Pengembangan Organisasi, *Good Corporate Governance*, Pemahaman, Implementasi

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Allah SWT akan menolong seorang hamba, selama hamba itu menolong saudara muslim lainnya”

(HR. Muslim)

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah SWT beserta orang-orang yang sabar.”

(QS . Ali Imran : 153)

“Iman tanpa ilmu bagaikan lentera ditangan bayi. Namun ilmu tanpa iman, bagaikan lentera di tangan pencuri.”

(Buya Hamka)

“Bukan kesulitan yang membuat kita takut, tapi sering ketakutan lah yang membuat jadi sulit. Jadi jangan mudah menyerah.”

(Joko Widodo)

“Your love makes me strong, your hate makes me unstoppable.”

(Cristiano Ronaldo, Real Madrid)

Hasil Karya kecilku ini ingin ku persembahkan kepada yang tersayang :
Kedua orang tua yang terus menginspirasi dan membuat warna dalam hidup ini

Ayah Jauhari dan Mamak Zurahmi

Sehat terus ya ayah dan mamak, alfi sayang mamak dan ayah ☺

Ketiga adik ku yang selalu menjadi tempat melepas penat dan tempat untuk bersenda gurau

Haiyul Munadi, Uyunnur, Farid Gunawan

Buat nama keluarga semakin harum dengan prestasi kita ya my brothers ☺

KATA PENGANTAR

Puji syukur tak henti-hentinya kepada tuhan yang maha pengasih dan penyayang Allah SWT karena atas campur tangan Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Implementasi Pengembangan Organisasi Dalam Perspektif Good Corporate Governance PT. Pos Indonesia (Studi Pada PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang)”** Skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari tanpa ada dukungan, bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, izinkanlah penulis sebagai manusia biasa ingin menyampaikan terima kasih telah memberikan bantuan, arahan serta dukungan yang mewarnai proses penyusunan skripsi ini, kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro sekaligus merangkap sebagai pembimbing skripsi yang luar biasa dedikasinya memberikan arahan, perhatian, kesabaran dan waktu kapan saja kepada penulis agar penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Drs. Bambang Munas D, SE, MM, Dip.Com. selaku dosen wali yang bersedia direpotkan dalam proses pengurusan akademik selama ini.
3. Bapak Dr. Harjum Muharram, SE, MM Selaku Ketua Departemen Manajemen yang terus bekerja untuk memberikan pelayanan terbaik.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis terkhusus dosen jurusan manajemen yang telah mengajarkan banyak ilmu dan hal baru kepada kami, semoga ilmu yang bapak ibu telah ajarkan dapat menjadi lading amal di akhirat kelak.

5. Teruntuk PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY terimakasih sekali atas penyambutan yang sangat baik, telah mengizinkan dan memfasilitasi penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan.
6. Kepada karyawan PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY terkhusus narasumber Bapak Sulistya Budi, Bapak M. Amin, Bapak Syafrizal, Bapak M. Nasir dan Bapak Sugeng Priyono BS yang telah bersedia menyisihkan banyak waktunya untuk penulis demi kelancaran penulisan skripsi ini. Spesial ucapan untuk Bapak Jafar atas segala upaya dan kebaikannya yang membantu penulis menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan tepat waktu. Jasa bapak-bapak semua akan selalu penulis kenang dan penulis berdoa semoga bapak-bapak juga dilancarkan urusannya, karirnya dan selalu bahagia dunia akhirat.
7. Ucapkan terima kasih yang begitu special ini penulis sampaikan dengan segala kerendahan diri dan rasa hormat kepada orang tua penulis tercinta, Ayahanda
H. Jauhari, S.Pd dan Ibunda Hj. Zurahmi, S.Pd atas segala perjuangan yang telah dilakukan untuk membesarkan anaknya hingga saat ini memperoleh gelar sarjana. Tidak ada kata-kata yang sesuai jika dibandingkan dengan kasih sayang yang telah diberikan kepada anaknya ini. Semoga Allah SWT menyediakan tempat terbaik untuk kedua orang tua penulis di akhirat kelak.
8. Teruntuk Adik-adik penulis yang sudah menjadi tempat melepas penat dan tempat bersenda gurau selama ini, abang doakan semoga kalian bisa lebih baik dari apa yang telah abang lakukan.
9. Teruntuk Keluarga Besar Nekku Ya'cob dan Manek Zakiah serta Nekyah Abdullah dan Makha Aisyah atas segala dukungan yang telah diberikan sehingga membuat penulis lebih bersemangat.
10. Teruntuk Apita Isri Kurniawati yang selama ini tak lelah mendampingi serta terus memotivasi dan memberikan masukan hal-hal positif dalam hidup ini sehingga membuat penulis menjadi pribadi yang lebih lagi

11. Terima kasih Keluarga Besar Manajemen FEB 2013 atas kenangan indahnyanya selama berkuliah dirantau orang, sama-sama merasakan pahit manisnya bangku kuliah, dan banyak hal yang telah kita lakukan bersama-sama
12. Terkhusus kepada teman-teman Group “Kader Perindo” yang terus mewarnai selama proses perkuliahan dengan segala candaan bahkan momen yang tak bisa terlupakan.
13. Teruntuk keluarga Ikatan Pelajar Aceh Semarang, terima kasih telah menjadi tempat berlindung sekaligus menjadi keluarga baru di tanah rantau serta terimakasih juga telah mempercayai penulis yang biasa-biasa saja ini sebagai pemimpin keluarga ini
14. Teruntuk Keluarga Asrama Aceh Pocut Meurah Intan, terimakasih telah bersedia menjadi tempat bercerita dan rumah baru yang nyaman selama di rantau orang.
15. Kepada seluruh organisasi yang penulis pernah ikuti, KSPM FEB, BEM Undip, UPK Futsal, Forum Perantara, IMM, KMPAN, Forum Pejuang Beasiswa dan lain-lain, terima kasih telah memberikan pengalaman berguna dan pelajaran berharga akan arti sebuah integritas, profesionalisme, dan idealisme. Semoga hal ini berguna di kemudian hari.
16. Kepada seluruh pihak yang telah hadir dalam rangkaian perjalanan hidup penulis yang tak mungkin disebutkan satu per satu, terima kasih penulis ucapkan atas bantuan dan dukungannya.

Akhir kata penulis berharap dan berdoa kepada yang maha kuasa semoga seluruh amal baik pihak yang terlibat baik dalam penyusunan skripsi ini maupun dalam kehidupan sehari-hari penulis mendapatkan balasan pahala yang setimpal dari Allah SWT.

Semarang, 20 Desember 2017

Alfian Mahfuzh

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN..... | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI..... | iv |
| ABSTRACT | v |
| ABSTRAK | vi |
| MOTO DAN PERSEMBAHAN | vii |
| KATA PENGANTAR..... | viii |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 11 |
| 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian | 11 |
| 1.4 Sistematika Penulisan | 12 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 14 |
| 2.1 Landasan Teori..... | 14 |
| 2.1.1 Pengertian Organisasi | 14 |
| 2.1.2 Prinsip Organisasi | 14 |
| 2.1.3 Pengertian Pengembangan Organisasi | 15 |
| 2.1.4 Strategi Pengembangan Organisasi..... | 16 |
| 2.1.5 Masalah yang dapat dipecahkan Melalui Pengembangan Organisasi..... | 18 |
| 2.1.6 Proses Pengembangan Organisasi..... | 20 |
| 2.1.7 <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) | 21 |
| 2.1.8 Konsep <i>Good Corporate Governance</i> | 23 |
| 2.1.9 Prinsip Dasar <i>Good Corporate Governance</i> | 24 |
| 2.1.10 Tujuan dan Manfaat Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> .. | 26 |
| 2.1.11 Teori Pendukung <i>Good Corporate Governance</i> | 27 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu | 28 |
| 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian..... | 40 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 44 |
| 3.1 Definisi Operasional variabel..... | 44 |
| 3.2 Jenis Penelitian..... | 46 |
| 3.3 Objek Penelitian | 47 |

| | | |
|------------------------|---|-----------|
| 3.4 | Subyek Penelitian..... | 47 |
| 3.5 | Sumber Data..... | 48 |
| 3.6 | Teknik pengumpulan Data..... | 49 |
| 3.7 | Teknik analisis Data..... | 51 |
| 3.8 | Pengujian Kredibilitas Data..... | 53 |
| BAB IV | HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 55 |
| 4.1 | Hasil penelitian..... | 55 |
| 4.1.1 | Gambaran Umum..... | 55 |
| 4.1.2 | Visi dan Misi PT. Pos Indonesia..... | 63 |
| 4.1.3 | Lokasi Penelitian..... | 63 |
| 4.1.4 | Profil Informan..... | 64 |
| 4.2 | Pembahasan..... | 65 |
| 4.2.1 | <i>Good Corporate Governance</i> PT. Pos Indonesia Regional VI..... | 65 |
| 4.2.1.1 | Transparansi..... | 68 |
| 4.2.1.2 | Akuntabilitas..... | 68 |
| 4.2.1.3 | Tanggung Jawab..... | 70 |
| 4.2.1.4 | Kemandirian..... | 72 |
| 4.2.1.5 | Kesetaraan..... | 73 |
| 4.3 | Pemahaman Karyawan Terhadap <i>Good Corporate Governance</i> | 73 |
| 4.3.1 | Pemahaman Mengenai Transparansi..... | 73 |
| 4.3.2 | Pemahaman Mengenai Akuntabilitas..... | 76 |
| 4.3.3 | Pemahaman Mengenai Tanggung Jawab..... | 79 |
| 4.3.4 | Pemahaman Mengenai Kemandirian..... | 81 |
| 4.3.5 | Pemahaman Mengenai Kesetaraan..... | 82 |
| 4.4 | Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> | 86 |
| 4.4.1 | Implementasi Transparansi..... | 86 |
| 4.4.2 | Implementasi Akuntabilitas..... | 89 |
| 4.4.3 | Implementasi Tanggung Jawab..... | 91 |
| 4.4.4 | Implementasi Kemandirian..... | 93 |
| 4.4.5 | Implementasi Kesetaraan..... | 95 |
| BAB V | KESIMPULAN..... | 98 |
| 5.1 | Kesimpulan..... | 98 |
| 5.1.1 | Pemahaman Terhadap <i>Good Corporate Governance</i> | 98 |
| 5.1.1.1 | Pemahaman Karyawan Terhadap Transparansi..... | 98 |
| 5.1.1.2 | Pemahaman Karyawan Terhadap Akuntabilitas..... | 99 |
| 5.1.1.3 | Pemahaman Karyawan Terhadap Tanggung Jawab..... | 99 |
| 5.1.1.4 | Pemahaman Karyawan Terhadap Kemandirian..... | 100 |
| 5.1.1.5 | Pemahaman Karyawan Terhadap Kesetaraan..... | 100 |
| 5.1.2 | Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> | 100 |
| 5.2 | Saran..... | 103 |
| 5.3 | Keterbatasan Penelitian..... | 105 |
| 5.4 | Rekomendasi Bagi Penelitian yang Akan Datang..... | 106 |
| DAFTAR PUSTAKA | | |
| DAFTAR LAMPIRAN | | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1 | Data Pesaing PT. Pos | 5 |
| Tabel 2.1 | Konsep <i>Good Corporate Governance</i> | 23 |
| Tabel 2.2 | Penelitian Terdahulu | 36 |
| Tabel 4.1 | Daftar Penghargaan PT. Pos Indonesia 5 Tahun Terakhir..... | 61 |
| Tabel 4.2 | Daftar Responden Penelitian..... | 65 |
| Tabel 4.3 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Pemahaman Transparansi..... | 74 |
| Tabel 4.4 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Pemahaman Akuntabilitas..... | 76 |
| Tabel 4.5 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Pemahaman Tanggung Jawab | 79 |
| Tabel 4.6 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Pemahaman Kemandirian | 81 |
| Tabel 4.7 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Pemahaman Kesetaraan | 83 |
| Tabel 4.8 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Implementasi Transparansi | 86 |
| Tabel 4.9 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Implementasi Akuntabilitas | 89 |
| Tabel 4.10 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Implementasi Tanggung Jawab..... | 91 |
| Tabel 4.11 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Implementasi Kemandirian | 93 |
| Tabel 4.12 | Perbandingan Hasil Wawancara Responden dengan Dokumentasi Mengenai Implementasi Kesetaraan | 96 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1.1 Lini Bisnis PT. Pos..... | 4 |
| Gambar 1.2 Performa PT. Pos Indonesia | 8 |
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian | 43 |
| Gambar 3.1 Ilustrasi Teknis Analisis Data | 53 |
| Gambar 4.1 Kantor Pos Pertama di Batavia..... | 55 |
| Gambar 4.2 Logo Kantor pos Indonesia | 62 |
| Gambar 4.3 Kantor PT. Pos Indonesia Regional VI Jateng DIY | 63 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|------------|---|-----|
| Lampiran A | Daftar Pertanyaan Penelitian | 109 |
| Lampiran B | Surat Persetujuan Penelitian di PT. Pos Indonesia | 112 |
| Lampiran C | Validasi Hasil Wawancara Responden | 113 |
| Lampiran D | Dokumentasi Penelitian | 154 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada organisasi baik niaga, organisasi pemerintah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau organisasi sosial nirlaba, akan mengalami berbagai perubahan dengan intensitas masing-masing. Sejalan dengan kehidupan yang terus maju, organisasi tersebut memerlukan penyesuaian terhadap perkembangan jaman. Apabila sebuah organisasi peka terhadap perubahan yang terjadi maka keberlangsungan organisasi dapat terjamin. Yang menjadi pimpinan atau manajer masa sekarang maupun yang akan datang harus dapat memastikan bahwa dirinya mempunyai kapasitas sebagai seorang pemimpin seperti bersikap luwes dan menyesuaikan diri dengan lingkungan. Tidak hanya itu, manajer juga harus dituntut untuk paham masalah dan proaktif menemukan solusi serta dapat menyusun langkah perubahan apa yang akan dibuat dimasa mendatang.

Menurut Kast dan James E Rosenzweig (dalam Ismail Nawawi 2010) mengatakan bahwa organisasi adalah kumpulan orang atau kelompok yang berada dalam suatu ikatan formal dan memiliki hubungan atasan dan bawahan yang saling bahu membahu bekerjasama menggapai sebuah tujuan. Organisasi juga menjadi sebuah wadah tempat berinteraksi dan berproses anggotanya.

Sebuah organisasi dituntut harus konsisten. Sebagai wujud konsistensi dari tuntutan tersebut mewajibkan organisasi juga harus melakukan perubahan yang berasal dari internal maupun eksternal sebuah organisasi. Dengan kata lain,

organisasi juga harus peka terhadap segala masukan, kritik dan saran terkait dengan organisasi. Sebuah organisasi juga penting untuk mengakomodir dan memfasilitasi setiap unsur pemegang kepentingan yang ada.

Dewasa ini, organisasi juga diharuskan beradaptasi dengan lingkungan. Proses adaptasi ini membuat organisasi harus mengarahkan anggotanya agar dapat menyesuaikan diri dan mengambil nilai positif dari segala pemaharuan yang terjadi dalam rangka pengembangan individual maupun organisasi. Proses inilah yang disebut dengan pengembangan organisasi atau lebih familarnya dengan sebutan *organizational development* (OD).

Sebuah organisasi yang ingin mempertahankan eksistensi dan daya saingnya haruslah memperhatikan OD secara menyeluruh. Pada dasarnya, terdapat dua hal yang harus diperhatikan OD yaitu internal dan eksternal organisasi. Secara eksternal hal yang mempengaruhi adalah persaingan kompetitif antar organisasi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan sebagainya. Faktor internalnya adalah struktur, sistem dan prosedur, sarana dan prasarana, dan sebagainya (Talizidubu Narsha, 1999).

Ada berbagai pertimbangan kenapa OD harus dilakukan, yang pertama yaitu gagalnya menerapkan hasil belajar kedalam pekerjaan. Program telah tersusun dengan rapi akan tetapi faktor lingkungan kerja yang tidak mendukung membuat rencana mengalami kegagalan. Yang kedua, perubahan yang terjadi berlangsung sangat cepat sehingga membuat organisasi benar-benar harus siaga. Karena itu, OD berupaya mengembangkan organisasi secara keseluruhan agar dapat menanggapi

perubahan secara lebih seragam dan berkemampuan (Keith Davis dan John W.Newstrom, 1994).

Di zaman globalisasi ini, organisasi atau perusahaan di tuntut untuk terus berkompetensi agar tidak tergerus oleh zaman. Perusahaan harus mampu melakukan berbagai inovasi agar tetap menjaga kesinambungan dari perusahaan. Pada perusahaan jasa, masalah pelayanan merupakan hal utama yang perlu diperhatikan karena dengan pelayanan yang baik, maka konsumen ataupun masyarakat menaruh kepercayaan terhadap perusahaan sehingga akan berdampak kepada pemakaian jasa perusahaan yang akan dilakukan berulang-ulang.

Apalagi pada situasi sekarang ini, perusahaan dituntut untuk lebih serius dalam Praktik tata kelola nya. Hal ini di anggap penting karena mengelola perusahaan dengan baik sama hal nya dengan telah mengambil bagian dalam pengembangan ekonomi sosial masyarakat dan negara. Dengan tidak dilaksanakannya *Good Corporate Governance* (GCG) dengan baik maka akan menurunkan kepercayaan dari pemodal karena kurang tersediannya informasi untuk melihat resiko dan hasil investasi perusahaan.

Khususnya di Indonesia, terkait dengan pedoman tata kelola perusahaan yang baik telah disusun pedoman umum nya oleh KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance). Dengan praktik tata kelola yang baik, diharapkan budaya kerja perusahaan mengalami perubahan kearah peningkatan. Perusahaan dapat menerapkan independensi dalam praktik pengelolaan disegala bidang. GCG dapat menjadi daya tarik sendiri bagi masyarakat terhadap perusahaan. Selain itu, investor

pun lebih dapat menaruh kepercayaan nya kepada perusahaan karena pengelolaan yang baik akan menjadi jaminan bagi investor untuk memperoleh keuntungan.

Pada UU No.19 Tahun 2003 menjelaskan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan yang mayoritas saham nya milik negara dan penyertaan modal perusahaan juga dari anggaran negara. Salah satu BUMN di Indonesia yang dihadapkan pada tantangan era globalisasi agar dapat terus bersaing adalah Pos Indonesia. Perusahaan ini merupakan badan Usaha dalam bidang jasa pengiriman surat, paket dan uang. Kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari kepulauan yang terpisah oleh luasnya lautan, maka diperlukan jasa pelayanan yang cepat, tepat dan terpercaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan jasa seperti pengiriman barang, surat serta pengiriman yang untuk daerah yang terpencil. Di sinilah PT. Pos Indonesia memiliki peranan yang penting sebagai sebuah perusahaan ekspedisi skala nasional yang melayani jasa antaran barang antar kota dan antar provinsi.

Gambar 1.1

Lini Bisnis PT. Pos Indonesia



50 LAPORAN TAHUNAN 2016
PT. POS INDONESIA (PERSERO)

Sumber : PT. Pos Indonesia (2016)

Memahami peran nya yang sangat strategis sebagai salah satu BUMN yang bergerak dibidang logistik, PT. Pos terus melakukan beberapa inovasi diantaranya dengan menerapkan sistem *pickup service*, dimana perusahaan akan dimanjakan dengan jasa jemput barang langsung ke tempat konsumen berada. Hal ini di anggap memudahkan konsumen apalagi bagi konsumen yang memiliki bisnis jual beli online yang memiliki mobilitas pengiriman barang yang tinggi. Selain itu, jangkauan PT. Pos yang dapat menembus pelosok-pelosok menjadi nilai tersendiri buat PT. Pos.

Dengan berbagai keunggulan yang di miliki oleh PT. Pos, tentu akan sangat mudah bagi PT. Pos untuk menjadi pilhan utama untuk konsumen. Namun pada kenyataan nya, bisnis tidak lepas dari persaingan. Mungkin ada beberapa hal yang membuat PT. Pos unggul di dalam beberapa bidang dan begitu juga sebaliknya terdapat celah yang dapat dimanfaatkan pesaing untuk mengalahkan PT. Pos.

Tabel 1.1

Data Pesaing PT. Pos Indonesia

| Jasa Kurir | Pengguna |
|-------------------|-----------------|
| JNE | 33 % |
| Pos Indonesia | 27 % |
| Tiki | 20 % |
| DHL | 8 % |
| Pahala Kencana | 5 % |
| lainnya | 7 % |

Sumber : Pos Indonesia (2014)

Data tersebut tidak lantas membuat perusahaan pesimis. Contohnya saja *Japan Post* yang sama-sama bergerak dibidang logistic juga pernah mengalami masa kemunduran, akan tetapi dengan kegigihan berinovasi dan sistem tata kelola yang baik membuat *japan post* dapat bertahan bahkan dapat membentuk anak perusahaan dibidang perbankan dan asuransi jiwa

Penyebab PT. Pos terus berada di zona nyaman nya adalah karena sumber dana penyelenggaraannya berasal dari APBN maka sebesar dan sekecil apapun perusahaan menghasilkan laba tidak mempengaruhi insentif yang diterima oleh karyawan PT. Pos. hal ini berbanding terbalik dengan pesaing PT. Pos yaitu PT. JNE, perusahaan yang dikelola swasta ini membuat karyawan keluar dari zona nyaman dengan sangat memperhatikan profesionalisme dan pelayanan yang baik dikarenakan besar dan kecil nya laba akan berdampak pada kompensasi yang diberikan.

Sebagai perusahaan yang sama-sama bergerak dibidang logistik, PT. Pos, PT. JNE, TIKI dan lainnya tentu memiliki karyawan yang hampir sama jumlahnya. Dengan karyawan yang hampir sama tentu saja mudah bagi PT. Pos untuk mengungguli JNE dan pesaing lainnya dalam hal produksi paket. Namun pada realita dilapangan memperlihatkan bahwa penggunaan produk paket dan pengiriman yang ditawarkan PT. Pos mengalami proses naik turun setiap tahunnya.

Selain itu, munculnya keluhan yang terus menerus membuat masyarakat enggan menggunakan kembali jasa PT. Pos. diantara sekian banyak keluhan yang muncul yang paling sering adalah keterlambatan pengiriman paket dan surat

kemudian kerusakan yang terjadi terhadap barang, pelayanan karyawan yang kurang ramah serta dapat menolak paket yang kemasannya tidak sesuai dengan ketentuan. Gambaran tersebut memperlihatkan sebuah fenomena yang menjelaskan bahwa PT. Pos Indonesia belum siap dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sangat bermacam-macam.

Fenomena yang muncul tersebut jika tidak dikelola dengan baik maka akan mengancam keberlangsungan PT. Pos Indonesia dengan ditinggalkan oleh para pengguna jasanya. Padahal sebagai BUMN, PT. Pos memiliki kelebihan yang bahkan tidak dimiliki oleh para pesaingnya seperti jaringan dan jangkauan perusahaan yang luas. Hingga saat ini, PT. Pos Indonesia memiliki sekitar 4104 kantor pos dengan titik layanan mencapai 30.000 titik. Kemudian juga didukung dengan terminal pos keliling kota sebanyak 1386 dan terminal pos keliling desa yang jumlahnya memiliki angka drastis sekitar 10.363. Selain tempat yang tersebar dimana-mana, PT. Pos juga memiliki faktor pendukung lainnya berupa sepeda motor sebanyak 7877 unit, mobil 1738 unit, bus 227 unit, becak 9 unit dan perahu 10 unit. Khusus untuk perahu digunakan untuk menyebrangi pulau-pulau yang sulit untuk dijangkau. Dengan ini kita dapat simpulkan bahwa dalam sisi pelayanan dan kesiapan armada, PT. Pos Indonesia sangat besar dan potensial karena dapat mencakup seluruh bagian di tanah air (www.indonesianewsonline.com).

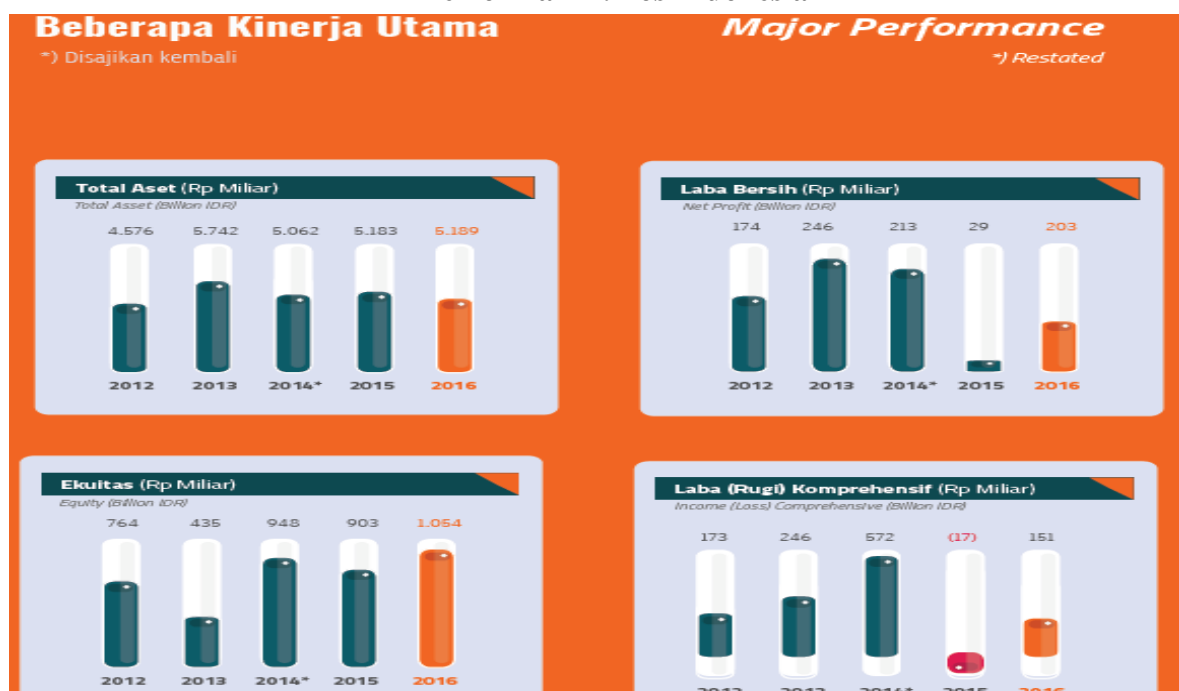
Sebagai sebuah BUMN, keuntungan yang didapat dari PT. Pos menjadi salah satu sumber pemasukan negara Indonesia. Namun jika PT. Pos mengalami kebangkrutan karena kalah dalam persaingan global, tentu penerimaan pendapatan negara akan berkurang. Penerimaan negara dari badan usaha milik negara, akan

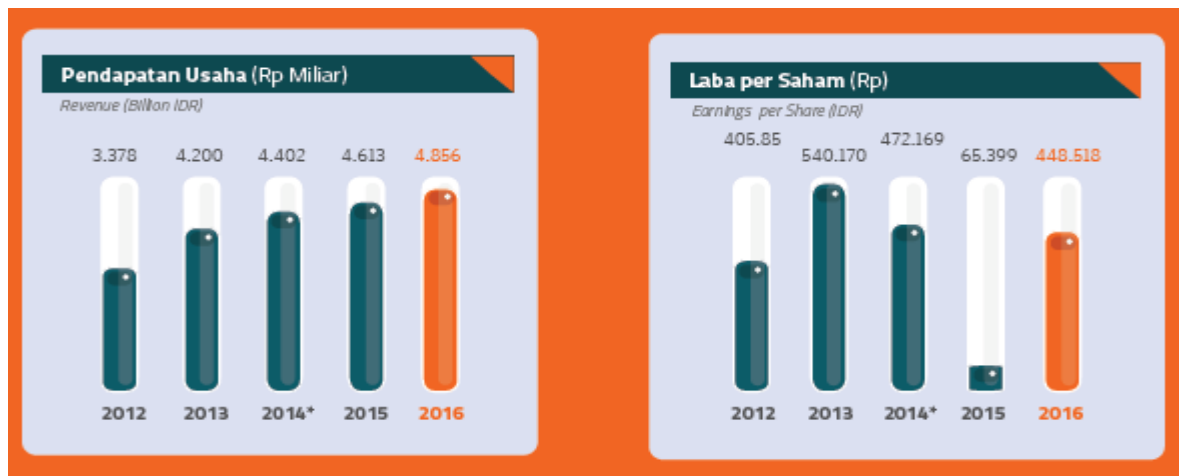
sangat berpengaruh dalam pembangunan di negara itu sendiri. Semakin mapan badan usaha yang dimiliki oleh sebuah negara maka pendapatan negara akan semakin baik. Oleh karena itu PT. Pos yang merupakan BUMN besar di Indonesia harus melakukan beberapa inovasi serta harus paham tata kelola yang baik dan melaksanakan GCG itu sendiri sesuai dengan prinsip-prinsipnya

Penerapan GCG yang begitu penting membuat peneliti memilih PT. Pos Indonesia (Persero) menjadi objek penelitian. Alasannya adalah karena sebagai BUMN maka PT. Pos Indonesia beban moral agar dikelola dengan baik untuk menambah nilai perusahaan dan daya saing. Jika pengelolaan perusahaan baik, maka keuntungan yang didapat akan dipergunakan untuk kepentingan negara sebagai pemegang saham dan tentu saja nantinya akan berdampak terhadap masyarakat. Pengelolaan yang baik tidak hanya mengenai sistem akan tetapi juga melihat kepada sumber daya yang dimiliki untuk menjalankan pengelolaan tersebut

Gambar 1.2

Performa PT. Pos Indonesia





Sumber : PT. Pos Indonesia (2016)

Penelitian terdahulu mengenai *Good Corporate governance (GCG)* telah dilakukan oleh Diana Fajarwati (2009). Dalam penelitian ini juga menjadikan BUMN sebagai subyek penelitian, hasil penelitian di jelaskan bahwa penerapan prinsip GCG di Perum Bulog masih kurang efektif. Hal ini di karenakan kemampuan karyawan memahami dan menerjemahkan prinsip GCG dalam bentuk kerja sangat kurang. Sementara itu di penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Gita Gumilang (2009) menyelidiki tentang pengaruh peranan audit terhadap penerapan prinsip GCG juga menggunakan BUMN yaitu PT. PN Medan sebagai subyek penelitian yang bisa membuat orang menyimpulkan bahwa betapa pentingnya penerapan GCG di perusahaan BUMN. Audit internal mempunyai pengaruh positif terhadap penerapan GCG di PT. PN yang berarti selama pengawasan dan evaluasi dilakukan dengan baik maka akan berdampak kepada berjalannya prinsip GCG di perusahaan. Akan tetapi penelitian yang tidak menyeluruh meninggalkan sesuatu yang belum tuntas yang bisa digunakan sebagai rekomendasi untuk penelitian yang akan datang seperti seberapa pentingnya

mengetahui tingkat pemahaman karyawan terhadap indikator kesuksesan pelaksanaan GCG dan lainnya. Pada penelitian yang dilakukan Jim Grieveds (2009) ingin mencoba menggali sejarah mengenai pengembangan organisasi (OD) mulai abad ke 19. Hasil penelitian menemukan bahwa proses pengembangan organisasi dilakukan dengan berbagai macam pemikiran sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kesimpulan penelitian didapat bahwa perkembangan ide untuk membangun sebuah organisasi yang sehat semakin banyak membuat peneliti tidak dapat menyarankan sepenuhnya jenis pengembangan organisasi yang seperti apa yang dilakukan perusahaan.

Dari berbagai penjelasan di atas, perusahaan yang ada di Indonesia terkhusus untuk perusahaan BUMN seperti PT. Pos Indonesia sudah seharusnya memahami serta mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG sehingga manfaat yang didapat tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga oleh masyarakat yang menggunakan jasa PT. Pos Indonesia. Pemahaman dan implementasi GCG ini sangat penting demi perkembangan perusahaan itu sendiri. Diharapkan GCG ini dapat menjadi pedoman karyawan PT. Pos Indonesia dalam mengelola dan menjalankan tugasnya.

Oleh sebab itu, dari berbagai latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Implementasi Pengembangan Organisasi dalam perspektif *Good Corporate Governance* PT. Pos Indonesia”**.

1.2 Rumusan Masalah

PT. Pos yang merupakan BUMN besar di Indonesia harus melakukan beberapa inovasi serta harus paham tata kelola yang baik dan melaksanakan GCG itu sendiri sesuai dengan indicator dan prinsip yang telah ditentukan. Terdapatnya celah dari hasil penelitian sebelumnya memberikan *research gap* yang membutuhkan penelitian lebih lanjut agar tidak memunculkan pertanyaan baru dikemudian hari. Hal ini menarik peneliti untuk melihat pelaksanaan *Good corporate governance* dari sisi yang berbeda agar saling melengkapi dengan penelitian sebelumnya

. Dari uraian latar belakang yang dijabarkan di atas, kita dapat menarik sebuah rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pemahaman karyawan terhadap Prinsip GCG dalam rangka pengembangan organisasi di PT. Pos Indonesia?
2. Bagaimana implementasi prinsip GCG dalam rangka pengembangan organisasi di PT. Pos Indonesia?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pemahaman karyawan terhadap Prinsip GCG dalam rangka pengembangan organisasi di PT. Pos Indonesia
2. Menganalisis implementasi prinsip GCG dalam rangka pengembangan organisasi di PT. Pos Indonesia

2.3.2 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini semoga dapat menambah sumbangsih ilmu dan sumbangan pemikiran mengenai implementasi pengembangan organisasi yang efektif dan dapat memberikan dampak positif ke perusahaan ataupun organisasi sejenis.
2. Secara akademis, diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan pertimbangan dalam pengembangan organisasi dalam perspektif GCG.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam memudahkan pemahaman mengenai isi penelitian ini, maka peneliti membuat sistematika penelitian berupa :

1. BAB I Pendahuluan

Menjelaskan terhadap latar belakang mengapa penulis mengangkat tema tersebut sebagai bahan dalam penelitian, dilanjutkan dengan rumusan masalah mengenai pernyataan dan konsep yang perlu di klarifikasi kembali, tujuan dan kegunaan penelitian merupakan harapan yang hendak di capai dalam penelitian.

2. BAB II Telaah Pustaka

Menjelaskan landasan teori yang merupakan sekumpulan teori yang membantu dalam perumusan penelitian. Kemudian terdapat penelitian terdahulu yang dapat di jadikan acuan berhubungan dengan skripsi ini. Kerangka pemikiran bentuk alur yang akan disusun menjelaskan permasalahan yang akan di cari.

3. BAB III Metode Penelitian

Menjelaskan variabel penelitian. Penentuan sampel hingga metode pengambilan sampel juga dibahas. Juga berisi bentuk model pengambilan sumber data, metode pengumpulan data dan analisis data pada penelitian ini.

4. BAB IV Hasil dan Pembahasan

Menjelaskan pembahasan hasil penelitian dalam bentuk deskripsi terhadap objek penelitian, analisis data dan hasil yang diperoleh dari penelitian.

5. BAB V Penutup

Menjelaskan kesimpulan penelitian secara umum berisi saran dan batasan masalah serta rekomendasi penelitian yang akan datang.