

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada akhir tahun 2015 hingga tahun 2016 kemarin, industri penjualan mobil dan motor sedang sangat turun dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini berimbas kepada perusahaan-perusahaan yang memproduksi sparepart untuk mobil dan motor di Indonesia. Penurunan ini disebabkan oleh faktor luar atau external yang tidak dapat diantisipasi dan ditangani langsung oleh perusahaan. Namun masalah bukan hanya terjadi di bagian penjualan, beberapa masalah di bidang sumber daya manusia juga kerap terjadi dan hal ini yang disebabkan berasal dari faktor internal yang masih dapat dikendalikan dan diperbaiki oleh perusahaan.

Masalah yang berasal dari internal inilah yang memerlukan perhatian lebih. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan dalam perusahaan adalah terwujudnya efektivitas kerja yang positif. Untuk mewujudkan hal ini tentu bukan hal yang mudah. Karena keefektifitasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor.

PT “X” adalah perusahaan dalam bidang penanganan sparepart untuk mobil dan motor. Setiap tahunnya PT “X” selalu mengadakan survey karyawan yang diberikan kepada seluruh karyawan. Survey ini untuk mengetahui pandangan, pemikiran dan pendapat setiap karyawan mengenai perusahaan, citra

perusahaan, kesan dan kepuasan, pengalaman dan lingkungan kerja, strategi dan budaya, dan tindakan yang sudah dilakukan perusahaan. Survey dibuat oleh Yuji Kumada yang berasal dari *Branding Office* PT “X” yang bertujuan untuk mengetahui kondisi kesadaran seluruh karyawan PT “X” atas citra perusahaan. Berikut ini adalah rekapitan hasil survey karyawan yang sudah diolah oleh penulis berdasarkan rincian mengenai bidang sumber daya manusia.

Tabel 1.1 Hasil Survey Karyawan Mengenai Bidang Sumber Daya Manusia pada PT “X”

No.	Variabel Pernyataan Bidang Sumber Daya Manusia	Rata-Rata Hasil Survey
1	Efektivitas kerja	32%
2	Gaya kepemimpinan	28%
3	Komunikasi antar karyawan	22%
4	Kepuasan kerja	10%
5	Lingkungan kerja	18%
6	Budaya kerja	20%

Sumber : data diolah oleh penulis

Data di atas merupakan rekapitan data hasil survey karyawan PT “X” pada bulan Oktober 2016 yang sudah diolah penulis. Berdasarkan hasil survey karyawan tersebut dapat di lihat permasalahan yang paling dominan dan menjadi perhatian di PT “X” adalah mengenai efektivitas kerja, dimana pada salah satu point survey, dimana karyawan mendapatkan kelonggaran untuk kesalahan dalam pekerjaan mendapatkan hasil hingga 70%. Sedangkan pernyataan mengenai karyawan yang bekerja dengan rasa memiliki perusahaan mendapatkan hasil negatif dengan rata-rata 16%. Pernyataan mengenai penerapan aturan dan strategi departemen ke dalam pekerjaan mendapatkan hasil negatif 16%.

Berdasarkan hasil survey yang berkaitan dengan efektivitas kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan masih ada yang bekerja sekadar menuntaskan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Bahkan sebagian karyawan masih banyak yang telat dan melalui beberapa wawancara kepada beberapa karyawan, ada yang menyebutkan bahwa beberapa rekan kerja mereka hanya datang untuk absen saja untuk kemudian pergi dan tidak bekerja. Hal ini merupakan masalah karena karyawan tersebut mensia-siakan waktu yang seharusnya dapat produktif bagi perusahaan, namun tidak menghasilkan apapun. Beberapa karyawan lain sengaja melambatkan pekerjaan demi memperpanjang jam kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja karyawan masih rendah dan tidak adanya kesadaran mengenai pentingnya memberikan hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

Efektivitas kerja karyawan di pengaruhi oleh banyak hal, pada PT “X” faktor yang sangat berpengaruh pada efektivitas kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan setiap atasan. Dimana perhatian, motivasi, dukungan, dan sikap pemimpin dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. Pemimpin yang seharusnya memberikan training yang efektif kepada bawahan, tidak memberi kesempatan yang sama kepada semua bawahannya untuk mengikuti training untuk meningkatkan performa kerjanya. Hal ini dapat menyebabkan karyawan sulit meningkatkan efektivitas kerjanya karena tidak mendapatkan training yang efektif dari atasan. Beberapa pemimpin bahkan jarang memantau pekerjaan bawahannya secara langsung, sehingga efektivitas kerja karyawan tidak terpantau baik tidaknya oleh atasan.

Selain itu banyak bawahan yang komplain mengenai sikap atasan yang tidak peduli terhadap bawahannya. Hal ini terjadi ketika tim HRD melakukan *assessment*. Hasil *assessment* yang seharusnya disampaikan oleh atasan langsung masing-masing peserta *assessment*, namun kenyataannya menurut beberapa peserta yang sudah menjalani *assessment*, hasilnya tidak pernah disampaikan kepada yang bersangkutan oleh pemimpinnya. Hal ini berefek pada menurunnya motivasi karyawan untuk mengikuti proses *assessment* lagi di kemudian hari dikarenakan hilangnya *interest* dan kepercayaan pada pemimpinnya. Sikap beberapa pemimpin lain yang hanya berorientasi pada hasil pekerjaan saja (*job-centered*) dan menuntut hasil yang lebih pada bawahannya juga menyebabkan karyawan menjadi tidak semangat dan setengah hati saat melakukan pekerjaannya karena sikap pemimpin yang demikian, sehingga hal ini malah akan mengganggu efektivitas kerja bawahan tersebut secara tidak langsung.

Selain faktor gaya kepemimpinan, efektivitas kerja di PT “X” juga dipengaruhi oleh komunikasi internal antar karyawannya. Komunikasi menjadi penghubung dan jembatan untuk menghasilkan efektivitas kerja yang baik, serta dapat menjadi penyebab terjadinya masalah karena perbedaan pemahaman dan keambiguan yang dapat terjadi selama prosesnya. Komunikasi secara garis besar dibagi menjadi dua yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal mengarah pada komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan, sedangkan komunikasi horizontal mengarah pada komunikasi antar sesama seperti karyawan kepada karyawan dan manajer kepada manajer.

Masalah komunikasi vertikal yang terjadi pada PT “X” diantaranya adalah atasan yang seringkali absen dalam meeting pagi departemen, sehingga digantikan oleh salah satu bawahan lainnya dalam memimpin meeting. Hal ini menunjukkan kurangnya komunikasi atasan terhadap bawahan karena ketidakhadiran atasan saat meeting, sehingga atasan tidak mengetahui progres kerja bawahan dan keefektivitasan kerja bawahannya. Pemimpin seharusnya lebih peduli dengan progress kerja bawahan dengan menjalin komunikasi yang baik dan rutin dengan bawahan. Bukan hanya menuntut hasil yang terbaik saja dari bawahannya. Selain itu tidak semua pemimpin senang berdiskusi dengan bawahan mengenai pekerjaan dan kendala yang dihadapi oleh bawahannya. Hal ini membuat bawahan bekerja seadanya tanpa arahan yang jelas dan dapat mengganggu efektivitas kerja bawahan tersebut. Dimana seharusnya bawahan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik pada tenggat waktu yang diberikan, namun pekerjaan itu belum selesai setelah batas waktu yang diberikan habis.

Berbeda dengan komunikasi vertikal lebih bersifat formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Karyawan berkomunikasi satu sama lain bukan saat sedang bekerja, melainkan saat istirahat, waktu pulang kerja hingga diluar jam kerja melalui media sosial. Dalam situasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan seringkali yang menjadi topik adalah mengenai pekerjaan atau tindakan pemimpin yang merugikan mereka. Hal ini dapat mengganggu keefektivitasan karyawan dalam bekerja, karena terpengaruh oleh desas-desus yang belum tentu benar tersebut. Disamping itu karyawan menjadi lebih senang

menghabiskan waktu untuk berlama-lama bergosip dibandingkan mengerjakan pekerjaannya, saat tidak sedang dipantau oleh atasan.

Komunikasi horizontal dengan karyawan dalam departemen yang sama juga sangat penting, karena setiap departemen memiliki visi dan tujuan yang harus di capai bersama. Kepedulian karyawan dengan sesama rekan kerja sangat rendah, hal ini terlihat dari sikap individualistis karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan tidak saling membantu dan saling peduli apakah rekan satu departemennya memiliki kendala dalam pekerjaannya atau memiliki tugas yang belum terselesaikan atau tidak. Setiap karyawan hanya berpikir bagaimana tugas yang diberikan kepadanya selesai dengan baik dan sempurna di mata atasan, tidak peduli rekannya memiliki masalah atau tidak.

Efektivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantara peneliti yang mengkaji faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah T. Teviana (2011) yang melihat efektifitas kerja dari gaya kepemimpinan dan komunikasi internal pada RS. Estomihi Medan. Hasilnya menunjukkan bahwa kombinasi dari gaya kepemimpinan dan komunikasi internal yang efektif dapat mempengaruhi keefektivitasan pegawai dalam bekerja. Gaya kepemimpinan secara langsung menentukan perubahan pada efektivitas kerja, begitu pula dengan komunikasi internal yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan.

Penelitian lainnya yang sejenis dilakukan oleh Fereshti Nurdiana Dihan (2013) yang mengkaji efektivitas kerja dari sisikepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi kerja dengan studi kasus pada wanita pekerja di sektor perbankan. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja mempunyai pengaruh bagi penciptaan efektivitas kerja. Korporasi dan organisasi sangat berkepentingan untuk memberikan iklim sehat melalui aspek kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja yang kondusif untuk menciptakan dan membangun efektivitas kerja. Menurutnya efektivitas kerja yang meningkat pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara menyeluruh melalui berbagai unit kerja yang ada dalam korporasi atau organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT “X””.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat teridentifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan bidang sumber daya manusia pada karyawan PT “X” adalah :

1. Efektivitas kerja karyawan yang cenderung rendah dan kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Gaya kepemimpinan atasan yang kurang peduli dan lebih berorientasi pada pekerjaan saja (*job-centered*).
3. Komunikasi internal vertikal yang kurang intens dan komunikasi horizontal yang tidak efektif.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka dilakukan pembatasan masalah. Hal ini dimaksudkan untuk memperjelas masalah yang akan diteliti serta agar lebih terfokus dan mendalam mengingat luasnya permasalahan yang ada, penelitian ini menitikberatkan pada dua faktor yang memberikan kontribusi pada efektivitas kerja karyawan PT “X”, yaitu faktor gaya kepemimpinan atasan dan faktor kedua adalah komunikasi internal antar karyawan. Efektivitas kerja dapat terlihat dari penyelesaian kerja masing-masing karyawan dan departemen. Gaya kepemimpinan dapat terlihat dari sikap dan pola perilaku atasan kepada bawahannya dalam menyikapi masalah masing-masing departemen. Sedangkan komunikasi internal dapat terlihat dari interaksi dan penyebaran informasi antar karyawan baik dengan atasan maupun antar departemen.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi efektivitas kerja karyawan, gaya kepemimpinan atasan dan komunikasi internal karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan atasan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan?
3. Apakah komunikasi internal antar karyawan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan?
4. Apakah model penelitian dapat memprediksi fenomena variabel terikat?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana deskripsi efektivitas kerja karyawan, gaya kepemimpinan atasan dan komunikasi internal karyawan?
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan atasan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan?
3. Untuk mengetahui apakah komunikasi internal antar karyawan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan?
4. Untuk mengetahui apakah model penelitian dapat memprediksi fenomena variabel terikat?

1.6 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis
 - a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi bagi penelitian berikutnya di masa yang akan datang, terutama yang tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja Karyawan”.
 - b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu bagi para pembaca.

2. Kegunaan Praktis

a) Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk membuat kebijakan mengenai bidang sumber daya manusia dan motivasi untuk membangun perusahaan agar lebih maju.

b) Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat sebagai salah satu wahana dalam penerapan teori-teori yang diperoleh selama menjalani studi di Universitas Negeri Jakarta. Selain itu, penelitian ini bermanfaat untuk memperluas pengetahuan dan wawasan baru sebagai bekal masa depan yang lebih