

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perusahaan yang ingin maju dan berkembang memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Hal ini menjadi sangat penting karena hampir semua kegiatan dalam suatu perusahaan dilakukan oleh sumber daya manusia itu sendiri. Oleh karenanya, perusahaan yang ingin tumbuh selalu berusaha mengembangkan sumber daya manusianya secara terus menerus. Sehingga pada akhirnya harapan dan tujuan perusahaan bisa dicapai dengan maksimal.

Kebutuhan akan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak bisa diragukan lagi. Karena manusia merupakan sumber daya utama yang menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan kegiatan suatu organisasi. Oleh karenanya, perusahaan harus mampu memperhatikan segala kebutuhan dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Hal ini menuntut suatu organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang mereka miliki agar mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang akan selalu berubah.

Sejalan dengan semakin berkembangnya zaman, perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dalam dunia bisnis yang ketat. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil didalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda. Di masa krisis yang melanda seperti saat ini, justru kita seharusnya lebih

menyadari bahwa kita dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan SDM yang berkualitas.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja pegawainya.

Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat tergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja, sehingga perusahaan perlu memiliki pegawai yang berkemampuan tinggi. Tentu saja tujuannya agar perusahaan dapat menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan besar. Memang tidaklah mudah untuk meraihnya, namun dengan langkah awal memperbaiki kinerja pegawai, maka bukan tidak mungkin kesuksesan suatu perusahaan akan didapat.

Kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh setiap pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya. Kinerja yang baik atau cemerlang adalah kinerja yang selalu konstan berada pada titik tertinggi. Pentingnya penelitian tentang kinerja antara lain karena sifatnya yang secara kuantitatif dan dapat diukur sebagai salah satu faktor keberhasilan perusahaan. Dan dewasa ini, banyak sekali data-data yang dapat mendukung peneliti untuk mengangkat kinerja sebagai variabel penelitian.

Namun kenyataannya, sangat sulit untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal ini dikarenakan banyak kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan. Kendala

ini menjadi faktor penghambat yang secepatnya harus dicari solusinya oleh perusahaan itu sendiri. Meskipun sebagaimana kita telah ketahui bahwa tidaklah mudah dan tentu memerlukan waktu yang cukup lama untuk memperbaikinya.

Peneliti kemudian menemukan bahwa terdapat beberapa kendala yang ada dan berkaitan dengan kinerja. Kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain promosi jabatan, imbalan yang diterima pegawai, gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, pembagian kerja pegawai, dan komunikasi antarpribadi. Kesemua faktor ini didasarkan atas fakta yang ada di lapangan.

Promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja pada pegawai. Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi merupakan bentuk perhatian kepada pegawai dari perusahaan. Hal ini juga sebagai penghargaan yang didasarkan atas dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya. Program promosi jabatan diberikan kepada pegawai yang dinilai memiliki kinerja yang baik dalam perusahaan.

Dalam melakukan program promosi jabatan tentu diperlukan suatu penilaian terhadap pegawai. Penilaian ini terkadang mengandung unsur subjektifitas. Hal ini memang sudah menjadi rahasia umum dan seringkali terjadi di suatu perusahaan. Misalnya, seorang pegawai yang mempunyai nilai kinerja yang tinggi seharusnya berhak mendapatkan promosi jabatan. Namun kenyataannya, pegawai yang nilai kinerjanya lebih rendah justru mendapatkan promosi jabatan.

Tindakan subjektifitas ini tentu sangat merugikan dan akan sangat berpengaruh bagi kinerja pegawai. Karena akan menghilangkan kesempatan

mereka untuk mendapatkan peningkatan karir. Padahal setiap pegawai pada dasarnya memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan ini. Karena dengan begitu setiap pegawai akan berusaha untuk bekerja dengan giat untuk mencapai kinerja yang tinggi dalam rangka memperoleh promosi jabatan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah imbalan yang diterima pegawai. Imbalan pada dasarnya dapat berupa materil dan non materil. Imbalan materil dengan pemberian uang, sedangkan non materil dengan pemberian penghargaan atas prestasi yang dilakukan. Imbalan ini sangatlah ampuh untuk meningkatkan kinerja pegawai. Karena sesungguhnya disetiap pemberian imbalan terdapat muatan semangat yang memacu para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

Namun, tidak semua perusahaan memberikan imbalan kepada para pegawainya. Hal inilah yang membuat pegawai menjadi tidak bersemangat dan kurang optimal dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Tidak optimalnya pekerjaan yang dilakukan, secara otomatis akan berdampak pada kinerja yang buruk. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa setiap pegawai yang bekerja tentu mengharapkan imbalan-imbalan lebih yang dapat mereka terima dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Disamping pemberian imbalan, gaya kepemimpinan juga menjadi acuan dalam peningkatan kinerja para pegawai. Kegiatan kerja yang dilakukan pegawai tentu sangat berhubungan dengan pimpinan mereka. Oleh karenanya, perlu adanya kerja sama yang baik antara pimpinan dengan bawahan mereka. Dengan kerjasama yang baik, maka kegiatan kerja para karyawan akan berjalan sesuai

dengan tujuan yang ada, serta menghindarkan dari berbagai kesalah-pahaman yang selama ini sering terjadi antara pimpinan dan bawahan.

Perusahaan harus memiliki pimpinan yang mampu menerapkan cara-cara ataupun gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat menggerakkan kemampuan bawahan semaksimal mungkin. Namun permasalahannya, banyak pemimpin yang tidak bisa “membaca” situasi yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan. Sehingga ia tidak bisa menyesuaikan gayanya dengan situasi ini. Hal inilah yang mengakibatkan fungsi-fungsi kepemimpinannya tidak berjalan dengan efektif sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai yang ia pimpin.

Motivasi merupakan faktor selanjutnya yang ikut serta mempengaruhi kinerja. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. Motivasi juga berarti dorongan yang dimiliki oleh setiap individu. Dalam pekerjaan, motivasi sangatlah penting untuk dimiliki pegawai. Karena dengan memiliki motivasi, maka pegawai akan senantiasa berusaha demi mencapai sesuatu yang berhubungan dengan kebutuhannya.

Motivasi menjadi kekuatan pendorong bagi individu untuk berperilaku. Tentu saja berperilaku untuk bekerja secara maksimal. Sayangnya, masih banyak pegawai yang kurang termotivasi dalam pekerjaannya. Hal ini bisa disebabkan karena kurangnya perhatian pimpinan atau sesama rekan kerja untuk saling memberi dukungan dan dorongan. Hilangnya motivasi pegawai mengakibatkan mereka “lesu” dalam bekerja. Sehingga berakibat fatal terhadap kinerja perusahaan.

Kemudian, faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai tentu memiliki kontribusi terhadap kinerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dengan kata lain, seorang individu akan merasa puas apabila kebutuhan-kebutuhannya mampu didapat.

Kaitan antara kepuasan dengan kinerja sangatlah mudah terlihat. Individu yang memiliki kinerja yang baik, tentu memiliki kepuasan yang tinggi akan pekerjaannya. Misalnya saja, ia terpuaskan karena target pekerjaan yang ada berhasil ia kerjakan/lampaui dengan baik. Hal ini menjadi sangat jelas membuktikan bahwa, target yang terlampaui secara bersamaan meningkatkan kepuasan bagi individu itu sendiri, dan meningkatkan kinerja bagi perusahaan.

Tetapi kenyataan yang ada, terdapat beberapa individu yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan itu berhubungan dengan faktor-faktor individu antara lain, status dan senioritas, aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tekanan, serta kecocokan dengan minat. Karena rasa tidak puas itulah, mereka memiliki beban tersendiri dan jika semakin lama hal itu terjadi, maka akan berpengaruh pada hasil kerja atau kinerja yang mereka hasilkan.

Selanjutnya, faktor tentang pembagian kerja pegawai. Pembagian kerja dilakukan untuk memilah-milah mana pekerjaan yang harus diprioritaskan untuk dikerjakan dengan segera. Pembagian kerja juga dimaksudkan untuk mempermudah para pegawai agar pekerjaan yang ada tidak melebihi kemampuan

dan kapasitas kerja pegawai itu sendiri. Umumnya pembagian kerja dilakukan bisa berdasarkan perintah pimpinan atau inisiatif dari pegawai yang bersangkutan.

Meskipun perusahaan telah membuat pembagian kerja, namun sering menghadapi masalah seperti pembagian kerja yang dilaksanakan menumpuk pada seorang pegawai, sementara ada pegawai lain yang mendapat beban tugas yang lebih sedikit atau lebih ringan. Hal ini tentu menjadi kesenjangan tersendiri, dan menjadi titik awal permasalahan tentang pembagian kerja pada pegawai- pegawai lainnya.

Selain itu, dalam menyelesaikan atau melakukan pekerjaan, pegawai kurang memperhatikan perincian tugas yang tersedia. Ini disebabkan karena pegawai kurang memahami mengenai perincian tugas yang harus dilakukannya. Tidak dapat dipungkiri, hal tersebut dapat terjadi juga karena penumpukkan pekerjaan yang ada pada pegawai. Bila hal ini tidak diperhatikan dapat menyebabkan lambatnya pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu serta dapat menurunkan kinerja pegawai.

Faktor lain yang turut berperan dalam peningkatan kinerja adalah komunikasi antarpribadi. Komunikasi, apapun itu bentuknya, memang tidak bisa dihilangkan dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Meskipun saat ini, perkembangan teknologi sudah sangat mutakhir, namun kegiatan komunikasi secara konvensional tetap saja masih sering dilakukan masyarakat.

Komunikasi antarpribadi yang efektif telah lama dikenal sebagai salah satu dasar untuk berhasilnya suatu organisasi. Karena itu adalah perlu bagi seorang pimpinan untuk mengetahui konsep-konsep dasar dari komunikasi agar dapat

membantu dalam mengelola organisasi dengan efektif. Komunikasi antarpribadi hakikatnya adalah kegiatan yang dilakukan dua orang dalam bertukar informasi secara langsung. Keterlibatan dua orang ini, dapat diasumsikan antara pimpinan dan bawahan.

Perasaan atau suasana hati para pegawai perlu mendapat perhatian khusus, karena pegawai akan senang melakukan pekerjaan apabila suasana hatinya senang, betah ditempat kerja, dan bergembira. Kondisi yang demikian (konduktif) dapat tercipta apabila setiap individu mampu melakukan komunikasi antarpribadi secara sehat. Dengan keterlibatan dua pihak dalam komunikasi, maka akan menciptakan hubungan yang harmonis dan terjalin kerjasama yang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Akan tetapi permasalahan yang timbul kemudian adalah terjadinya komunikasi yang kurang efektif antarpribadi. Komunikasi yang tidak efektif bisa mengakibatkan ketegangan hubungan dikalangan pegawai. Hal ini terjadi karena kesalah-pahaman yang ada karena kurangnya keterlibatan komunikasi itu sendiri. Sehingga pada kenyataannya, banyak perusahaan yang terpuruk karena masalah komunikasi mereka yang kurang efektif.

Permasalahan mengenai komunikasi antarpribadi ini menjadi sangat penting dan begitu besar pengaruhnya terhadap kelangsungan suatu organisasi. Karena komunikasi antarpribadi sangat besar sumbangannya pada kelancaran fungsi perusahaan. Macetnya komunikasi antarpribadi turut menyulitkan perusahaan berkembang secara sehat. Jika hal ini terjadi dalam jangka waktu panjang, tentu akan menyebabkan kinerja pegawai menurun.

PT. PLN (Persero) kantor distribusi Jakarta dan Tangerang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan pelayanan listrik bagi masyarakat khususnya area Jakarta dan Tangerang. PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang yang berlokasi di pusat pemerintahan Republik Indonesia, menjadikannya sebagai ujung tombak dari PT. PLN (Persero). Hingga saat ini, PT. PLN masih memegang teguh dan menjalankan semua tugas-tugas yang diembannya demi menjadi perusahaan distribusi tenaga listrik yang handal, tangguh dan berkembang bagi masyarakat.

PT. PLN (persero) kantor distribusi Jakarta dan Tangerang memiliki tujuh unit bagian diantaranya, bagian Pengembangan SDM, bagian Distribusi, bagian Komunikasi, Hukum, dan Administrasi, bagian Perencanaan, bagian Keuangan, bagian Niaga, dan bagian Audit Internal. Keseluruh bagian ini melakukan tugasnya masing-masing demi ketersediaan pengelolaan listrik distribusi Jakarta dan Tangerang. PT. PLN (persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terkemuka di Indonesia, oleh karenanya integritas dan loyalitas untuk melayani masyarakat sangat diutamakan, demi mencapai kinerja yang optimal.

Dengan kondisi seperti yang telah diuraikan diatas, setiap pegawai dituntut agar dapat menjalankan komunikasi secara efektif, khususnya komunikasi yang berlangsung secara *interpersonal* atau antarpribadi. Dengan komunikasi antarpribadi yang baik maka kinerja yang baik juga akan lebih mudah diraih. Namun kondisi dilapangan komunikasi antarpribadi masih belum optimal dilakukan. Hal ini terjadi karena kurang interaksi dan hubungan antara pimpinan dan bawahan ataupun sesama rekan kerja. Alasan inilah yang melatarbelakangi

peneliti untuk melakukan penelitian di PT. PLN (Persero) kantor distribusi Jakarta dan Tangerang.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa kurang optimalnya kinerja pada pegawai disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Promosi jabatan yang mengandung unsur subjektifitas
2. Kurangnya imbalan yang diterima pegawai
3. Gaya kepemimpinan yang tidak tepat
4. Motivasi yang kurang optimal
5. Kepuasan kerja yang rendah
6. Pembagian kerja yang tidak jelas
7. Kurang efektifnya komunikasi antarpribadi

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan beberapa masalah yang telah diidentifikasi, ternyata cukup banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja pada pegawai. Oleh karena itulah maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada hubungan komunikasi antarpribadi dengan kinerja pada pegawai di PT. PLN (Persero) kantor distribusi Jakarta dan Tangerang. Komunikasi antarpribadi dalam penelitian ini lebih ditekankan kepada keefektifannya yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Apakah terdapat hubungan antara komunikasi antarpribadi dengan kinerja pada pegawai?”

E. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian dan pembahasan ini diharapkan berguna bagi beberapa pihak yang berkepentingan, antara lain:

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang komunikasi antarpribadi yang dapat digunakan sebagai indikator peningkatan kinerja pada pegawai, serta dapat menambah pengetahuan yang berhubungan dengan semua entitas dalam masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

2. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Dapat digunakan sebagai referensi atau acuan untuk dikembangkan lebih lanjut. Selain itu, dapat digunakan untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan yang baru.

3. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan bacaan bagi masyarakat, dan dapat menambah pula wawasan masyarakat tentang masalah yang dibahas dalam skripsi ini.