

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemampuan suatu organisasi dalam menghadapi tantangan era millenium III tergantung pada kemampuan memobilisasi sumber daya manusia. Karakteristik yang menentukan dari sistem organisasi terletak pada sifat dalam mencapai sasaran. Sumber daya manusia, keuangan dan perangkat kerja pada umumnya diorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dinyatakan secara jelas.

Gardner dan Moore (1996) mengatakan bahwa “Kekuatan suatu organisasi terletak pada manusianya, bukan pada sistemnya, teknologinya, prosedurnya atau sumber dananya” (Uchana, 1998: 57). Pernyataan ini di dukung oleh Robert E. Wood yang menyatakan bahwa “Sistem memang penting, tetapi kepercayaan kita yang utama harus selalu diletakkan pada manusianya daripada sistemnya” (Uchana, 1998: 58). Jadi berfungsinya bagian-bagian dalam organisasi tergantung pada kemampuan manusia dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkannya menuju arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menggerakkannya manusia harus berinteraksi dengan manusia yang lainnya sehingga terbentuk kerja sama.

Untuk membentuk suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya komunikasi yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. Komunikasi yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan

dalam bekerja. Sesuai dengan kenyataan tersebut seberapa besar fungsi komunikasi berperan dalam organisasi sering diabaikan. Hal semacam ini yang sering terjadi didalam pengembangan organisasi modern yaitu tentang terjadinya *missunderstanding* (kesalahan persepsi) dalam komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dalam organisasi.

Komunikasi yang baik tidak hanya berbicara ataupun surat–menyurat saja. Menurut Nitisemito (1999: 239), menyatakan bahwa “Meskipun perusahaan telah menggunakan alat–alat komunikasi yang mutakhir, dan memiliki pimpinan pandai berbicara yang dapat menyampaikan dengan cepat seluruh instruksi–instruksi, petunjuk, saran dan sebagainya, akan tetapi hal ini belum menjamin bahwa komunikasi telah dilakukan dengan baik. Hal ini memberikan pengertian bahwa dalam organisasi perusahaan yang telah menggunakan alat–alat komunikasi yang *modern* dan pimpinan yang pandai berbicara dapat saja terjadi *miss communication* dan *miss undertsanding*.

PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta sebagai perusahaan yang memiliki berbagai fasilitas komunikasi yang relatif modern, seperti telepon, radio, dan faksimili serta memiliki pemimpin yang cakap dalam berbicara, merupakan modal yang penting dalam membentuk komunikasi yang baik untuk menghilangkan *miss communication* dan *miss understanding* tersebut. Orang datang untuk bekerja sama dalam suatu unit kelompok kerja dengan harapan agar kebutuhannya akan dapat terpenuhi. Jadi di dalam memasuki organisasi ini manusia membawa serta berbagai kebutuhan dan keinginan masing-masing individu yang menjadi anggota organisasi.

Oleh karena itu untuk terwujudnya keselarasan kerja dalam memenuhi dua kepentingan masing-masing anggota organisasi diperlukan kerjasama antar anggota. Sumber daya manusia sebagai potensi organisasi yang terbesar mau tidak mau harus bekerja secara kelompok dengan karakteristik individual yang berbeda. Oleh karena itu di dalam menumbuhkembangkan organisasi yang berlandaskan kerja sama atau kolektifitas kelompok diperlukan adanya kinerja serta struktur organisasi yang jelas sehingga organisasi bekerja secara efektif. Hal ini berkaitan erat dengan motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kecenderungan seseorang melakukan pekerjaan yang baik ataupun buruk merupakan tujuan motivasinya dalam memenuhi kebutuhan hidup. Jadi untuk kelancaran pencapaian tujuan organisasi perlu adanya semangat kerja dari unsur-unsur yang ada dalam organisasi. Semangat kerja atau motivasi kerja yang timbul dalam diri seseorang akan mendorong manusia sebagai unsur organisasi akan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi kerjanya.

Dalam lingkungan PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta yang mana pegawainya bersifat dinamis (selalu berkembang dalam berfikir), merupakan hal yang wajar bila motivasi masing-masing individunya adalah melakukan tugas sebaik-baiknya sehingga akan mendapatkan imbalan (*income*) yang tinggi. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi atau menilai hasil kerja secara keseluruhan dari karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja. Departemen yang mengurus penilaian karyawan di perusahaan adalah Seksi Sumber Daya Manusia atau Seksi SDM. Seksi ini biasanya

mengembangkan kinerja bagi karyawan di semua jajaran. Proses penilaian kinerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. Penilaian kinerja berfungsi sebagai *quality control*. Bila proses penilaian menunjukkan bahwa kinerja jelek tersebar luas, banyak karyawan tidak memenuhi syarat keputusan internal, mereka tidak akan dipromosikan atau mungkin diberhentikan.

Apabila terlalu banyak kelompok karyawan yang berkinerja jelek bisa mencerminkan kesalahan pada salah satu atau beberapa fungsi manajemen personalia. Sebagai contoh rencana pengadaan sumber daya manusia bisa salah karena informasi analisa jabatan yang keliru atau pengembangan sumber daya manusia bisa gagal untuk mencapai sasaran karier karena orang-orang yang diterima melalui seleksi disaring secara jelek, dan sebagainya.

Kinerja yang dicapai oleh pegawai PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta sangat baik. Hal ini bisa dilihat pada perkembangan penghimpunan dana masyarakat sebagai cerminan pelayanan kepada *customernya* sebagai berikut:

Tabel 1. Penghimpunan Dana Masyarakat di PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta

Jenis	Tahun			
	2001	2002	2003	2004
Giro	15.250	22.999	49.405	29.047
Tabungan	34.597	50.472	66.691	77.224
Deposito	26.377	28.294	30.178	41.560

Tabel 2. Perkembangan Laba Operasional PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta

Th.	Pendapatan	Biaya	Laba
2001	19.034	16.153	2.882
2002	26.681	22.431	4.249
2003	34.593	28.522	6.071
2004	37.086	26.795	10.291

Berdasarkan bukti perkembangan kinerja tersebut, sebetulnya kinerja bisa dibangun melalui sumber daya manusia dengan melakukan komunikasi yang baik. Dalam hubungan kerja komunikasi dalam lingkungan kerja khususnya komunikasi atasan bawahan menjadi hal yang penting karena bisa mengetahui kemauan setiap individu yang ada. Dengan kepentingan tersebut maka perlu adanya penelaahan tentang komunikasi dihubungkan kinerja.

Berdasarkan cara dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang bisa diketahui semangat atau motivasi kerja yang terkait disuatu kelompok kerja. Dalam hal ini Seksi SDM bisa melakukan penilaian tentang sesuatu yang berkaitan dengan semangat kerja. Seperti halnya komunikasi, motivasi kerja seseorang bisa mempengaruhi kinerja. Apabila orang yang dimaksud menduduki bagian yang strategis maka akan mengganggu jalannya organisasi. Melihat kenyataan ini penulis melihat adanya hubungan yang erat antara motivasi dengan kinerja.

Kedua hal itulah yang melatar belakangi masalah yang diangkat dalam penulisan tesis ini. Dari uraian di atas maka penulis mengambil judul tesis sebagai berikut:

“ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI ATASAN BAWAHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA DI PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH CABANG SURAKARTA”

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah penulisan berbagai macam hal yang menjadikan masalah. Masalah sendiri berarti segala keadaan yang menimbulkan gangguan sehingga keadaan yang kita harapkan tidak terlaksana. Untuk membahas tesis ini perlu adanya rumusan masalah yang jelas. Adapun rumusan masalah yang penulis tentukan adalah sebagai berikut:

1. Seberapa jauh komunikasi atasan bawahan mempengaruhi kinerja pegawai di PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta?
2. Seberapa jauh motivasi kerja pegawai mempengaruhi kinerja pegawai PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta?
3. Seberapa jauh komunikasi atasan bawahan dan motivasi kerja pegawai berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara faktor-faktor komunikasi dan motivasi terhadap kinerja di PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta;

2. Untuk mengetahui faktor-faktor komunikasi dan motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja.

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta, akan didapatkan sumbangan pemikiran untuk perencanaan dan pengembangan strategi manajemen yang akan dilakukan;
2. Bagi peneliti, untuk mengimplementasikan konsep dan teori yang diperoleh selama kuliah khususnya bidang manajemen dengan berbagai problematika yang terika;
3. Bagi semua pihak, khususnya yang berminat pada bidang manajemen organisasi, dapat sebagai acuan untuk dicermati ataupun penelitian lebih lanjut.