

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Fenomena mengenai kepemimpinan pada perusahaan khususnya di Indonesia menjadi sebuah masalah yang menarik dan cukup pelik untuk ditelusuri dan dikaji. Kepemimpinan merupakan hal pokok dan kunci dalam kehidupan politik juga bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya suatu organisasi dan kelangsungan hidup serta keberlangsungan jalannya suatu organisasi. Kepemimpinan bukan merupakan suatu hal yang bisa disepelekan keberadaannya dalam organisasi, peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi. Salah satu peran kepemimpinan yaitu sebagai penentu keberhasilan dan kelancaran dalam pencapaian tujuan yaitu misi, serta menentukan cara untuk mencapai tujuan suatu organisasi hingga dapat berjalan lancar dan berhasil.

PT Bank “X” yang menjadi objek salah satu penelitian, memiliki kecenderungan karyawan bekerja dengan komitmen organisasi yang rendah. Tingkat karyawan yang keluar dari PT Bank “X” relatif tinggi. Pada tahun 2006, karyawan yang mengundurkan diri sebesar 6,25%. Banyak alasan yang menjadikan karyawan mengundurkan diri dari PT Bank “X” seperti masalah gaji, karir, lingkungan kerja dan kepemimpinan dalam organisasi. Hasil survei sebelum ini menjelaskan bahwa masing-masing karyawan yang berniat akan pindah kerja dari perusahaan tersebut

hingga 77,8%. Selain itu, juga banyak karyawan yang mengaku tidak nyaman dengan budaya organisasi yang diberlakukan di kantor, yaitu sebanyak 66,7%. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa kenyataannya masih banyak karyawan di PT Bank “X” yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasinya (Sakina, Desember 2009).

Hasil survei yang dilakukan oleh konsultan sumberdaya manusia Watson Wyatt yang bertemakan Work Indonesia. Penelitian ini mengkaji tentang komitmen, sikap, dan pandangan karyawan dalam organisasi. Survei ini diikuti oleh lebih dari delapan ribu responden aktual dari 46 perusahaan di 14 industri utama dan ternama di Indonesia. Dari delapan ribu responden ini merupakan 9% responden dari total responden Work Asia. Dari keseluruhan total responden Work Asia di sebelas negara mencakup 515 perusahaan dan seratus lima belas ribu responden. Dalam survei ini, Watson Wyatt fokus untuk meneliti mengenai aspek komitmen (*commitment*), keselarasan kerja (*alignment*), dan pemberdayaan karyawan (*enablement*). Tiga hal yang diteliti Watson Wyatt kali ini merupakan hal yang penting dan sangat berdampak serta berpengaruh terhadap kokohnya pondasi suatu organisasi. Sifat kurang setianya karyawan di Indonesia terhadap organisasi terlihat dalam aspek komitmen. Sebanyak 85% merasa bangga menjadi pekerja di perusahaan yang mereka anut (angka tersebut melebihi karyawan di Asia Pasifik yang hanya 77% kadar komitmen organisasinya), sebanyak 80% karyawan yakin terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (angka ini melebihi Asia Pasifik yang hanya

72%), namun hanya 35% karyawan Indonesia yang memiliki keinginan bertahan bekerja di perusahaan meskipun pekerjaan di perusahaan lain juga tidak jauh berbeda dalam hal gaji, jabatan, dan skop pekerjaan. jika dibandingkan dengan hasil survei pada tingkatan Asia Pasifik yang menunjukkan bahwa 57% karyawan lebih memilih tetap bekerja di perusahaan tersebut meskipun tersedia jabatan serupa di perusahaan lain (portalhr.com, 2005).

Komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi saat ini sangat diperlukan oleh perusahaan perbankan dan semua perusahaan, seiring dengan cukup tingginya tingkat turnover karyawan pada industri perbankan. Hasil survei oleh Watson Wyatt pada tahun 2007 menunjukkan tingkat *turnover* pada posisi-posisi penting, seperti pada posisi manajer dan di atasnya, di organisasi perbankan antara 6,3% hingga 7,5 % yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan rendah. Sementara, pada industri lain hanya berkisar antara 0,1% hingga 0,74% (Kompas, 2007).

Berdasarkan pada hasil wawancara pada perusahaan PT Pura Baru Tama yaitu wawancara dengan HRD dan karyawan *outsourcing* yang sedang bekerja di perusahaan tersebut, dari 100 orang pegawai *outsourcing* kira-kira 70% dari mereka atau 70 orang keluar bukan karena kontraknya habis tetapi karena memang tidak betah bekerja dalam perusahaan, hal ini mengindikasikan tingkat komitmen yang rendah (Yunanti & Prabowo, 2014).

Bukti lain yang menunjukkan masalah komitmen karyawan seperti banyaknya aksi unjuk rasa, demo atau mogok kerja untuk mengajukan berbagai tuntutan karyawan kepada perusahaan tempat mereka bekerja. Seperti karyawan PT Sumber Izumi Mas Perkasa (SIMP) Bintan, Kepulauan Riau yang mogok kerja karena mengharapkan uang lembur atas jam kerja tambahan yang mereka lakukan (batam.tribunnews.com, 2014).

Hasil wawancara dengan pemilik CV. X dan Kepala *Human Resource Development* (HRD), dan juga berdasarkan data yang diperoleh dari HRD pada Maret 2013, menunjukkan bahwa hampir setiap bulan ada karyawan pada bidang produksi yang memutuskan untuk keluar atau mengundurkan diri dari CV. X. Banyak hal yang menjadi penyebab karyawan mengundurkan diri. Dari hasil survei awal, 22 karyawan pada bagian produksi menjadi responden yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang mengundurkan diri karena memiliki komitmen organisasi yang rendah sebesar 45,5% hal tersebut terbilang tinggi, gaji yang tidak sesuai sebesar 27,3%, pekerjaan yang sangat banyak 13,6%, pola interaksi atasan bawahan yang kurang baik 4,5%, usia masih terlalu muda 4,5 %, dan merasa *passion* keahliannya tidak sesuai untuk bekerja di bidang yang sedang dikerjakan 4,5 % (Sianipar & Haryanti, 2014).

Masih banyak organisasi yang belum memadai mengenai komitmen organisasi karyawan sebagaimana yang terjadi di PT. X Karanganyar. Menurut hasil wawancara dengan HRD di PT. DSK, didapati bahwa 12,9% karyawan keluar dari tempat kerja. 80 orang dari 270 karyawan bagian

sewing setiap tahunnya mengundurkan diri. Karyawan merasa bahwa atasan mereka banyak mengeluarkan kata-kata kasar kepada bawahannya dan menggunakan nada tinggi ketika berbicara dan menjadikan karyawan merasa tidak betah. Selain itu karyawan juga merasa jam kerja terlalu panjang dan kurangnya hari libur serta jam lebur yang sering. Uraian diatas menunjukkan adanya masalah bahwa komitmen karyawan masih banyak yang menduduki porsi yang kurang dari seharusnya yaitu karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Hal ini merupakan masalah yang sering dihadapi oleh organisasi.

Komunikasi dipandang sebagai cara yang baik untuk karyawan dapat berpartisipasi berperan aktif dan membantu mengurangi sikap negatif atau sikap kurang baik didalam pekerjaan. karyawan yang berkomunikasi baik dengan atasan akan lebih berorientasi kepada perubahan organisasi untuk ke arah yang lebih baik. Selain karyawan menjadi merasa terlibat, namun juga ketika atasan berkomunikasi dengan baik kepada karyawan akan menjadikan adanya masukan dari karyawan untuk organisasi dan karyawan berperan langsung membantu perubahan dan masukan untuk organisasi yang lebih baik. Secara keseluruhan, karyawan yang merasa mereka memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan perubahan organisasi cenderung menunjukkan keterlibatan lebih besar dan dukungan lebih sering untuk perubahan organisasi (McKay, Kuntz, & Näswall, 2013).

Amstrong (dalam Gray, 2004) menjabarkan bahwa pada tahun 2001, 1.500 pekerja bank di Hongkong, mengenai penghargaan karyawan pada aspek-aspek dalam komunikasi organisasi. Amstrong menjelaskan jika komunikasi pekerja yang baik adalah hal penting yang dapat menjadikan rasa puas dalam bekerja kerja pada karyawan. Terdapat hubungan antara komunikasi atasan dan bawahan dengan pergaulan sosial di dalam organisasi sehingga dapat muncul rasa aman dan nyaman pada pekerja, dimana bahwa rasa puas terhadap pekerjaan didasari oleh rasa aman (*security feeling*) (Anoraga, 1998). Lebih lanjutnya, pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menjadi lebih memiliki rasa komitmen dan terikat dengan organisasi.

Menurut Larkin dan Larkin (dalam Baker, 2002), pola komunikasi ke bawah merupakan bentuk komunikasi yang lebih sering digunakan untuk kegiatan kerja pada organisasi sehingga sering menjadi potensi munculnya permasalahan dalam organisasi. Dari hasil survei oleh Morgan dan Schieman (dalam Baker, 2002) dengan 30.000 karyawan di Amerika Serikat sebagai responden, diketahui bahwa sebagian besar karyawan merasa komunikasi dari atasan ke bawahan dalam organisasi pada pekerjaannya buruk dan tidak memuaskan. Survei tersebut menjelaskan bahwa keinginan karyawan untuk mendapatkan penjelasan langsung dari atasan mengenai semua hal yang terjadi dalam organisasi, perencanaan yang akan dilaksanakan organisasi dan juga prospek dalam organisasi. Namun komunikasi yang diharapkan karyawan sering terhambat oleh adanya faktor

kewenangan atasan, status maupun kepercayaan sehingga karyawan tidak puas dengan bentuk komunikasi yang mereka dapatkan dan menjadikan munculnya pengelompokan komunikasi antara jabatan yang terkesan tidak merata.

Penelitian Varona, dengan 77 orang dari kalangan sekolah, rumah sakit dan perusahaan bidang makanan di kota Guatemala, menjabarkan bahwa penentu kepuasan karyawan mengenai komunikasi dengan atasannya yaitu kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang terjalin di dalam tempat kerja. Karyawan akan menjadi puas dengan komunikasi antara dirinya dengan atasannya dan muncul persepsi yang baik apabila hubungan yang ada berunsur rasa percaya antar sesama, adanya penghargaan dan umpan balik yang membangun, serta mendukung antar karyawan dan saling mengerti keadaan (Varona, 2002).

Dari beberapa ahli menjelaskan ada hubungan langsung antara komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi. Penelitian Hart et al (2003) tentang pengaruh sosialisasi dan komunikasi terhadap perubahan organisasi dengan 72 responden yang bekerja sebagai pekerja bidang asuransi di Amerika Serikat yang menguatkan penelitian sebelum bahwa dalam berkomunikasi, karyawan mempunyai rasa ingin tau tentang hal yang ada di dala organisasinya sehingga lama kelamaan menjadi tumbuh rasa tertarik dengan organisasinya tersebut lali muncul komitmen organisasi dalam diri karyawan. Selain itu, Mitus (2006) juga menjelaskan penelitian yang dilakukannya yang mengungkap tentang pengaruh

sosialisasi terhadap komitmen afektif. Dalam penelitian Mitus menggunakan 168 responden yang bekerja sebagai konselor yang telah bekerja selama enam hingga satu tahun di Amerika Serikat. Penelitian ini menemukan bahwa informasi dan sosialisasi mengenai hal berkaitan dengan visi, nilai, dan misi organisasi yang diberikan oleh atasan dapat memicu dan menumbuhkan komitmen organisasi dalam diri karyawan.

Hasil penelitian Bartlett menemukan bahwa persepsi dukungan dari tempat kerja atau organisasi di mana karyawan tersebut bekerja yang meliputi atasan, keterlibatan dan praktek pekerjaan di dalam organisasi memiliki dampak kepada tingkat komitmen afektif (Mercurio, 2015).

Berdasarkan uraian diatas, maka muncul pertanyaan “Apakah ada hubungan antara persepsi terhadap komunikasi atasan dengan komitmen karyawan?”

B. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan antara Persepsi Terhadap Komunikasi Atasan dengan Komitmen Organisasi
2. Untuk mengetahui tingkat Persepsi Terhadap Komunikasi Atasan
3. Untuk mengetahui tingkat Komitmen Organisasi
4. Untuk mengetahui sumbangan efektif Persepsi Terhadap Komunikasi Atasan dengan Komitmen Organisasi

C. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki beberapa manfaat, antara lain adalah :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pentingnya membangun persepsi yang positif mengenai komunikasi atasan yang diterapkan agar karyawan selalu memperkuat komitmennya terhadap organisasi guna mencapai tujuan organisasi
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi organisasi untuk lebih lagi mengkaji konsep adanya peran yang muncul dari persepsi karyawan akan komunikasi atasan