

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di dalam lingkungan perusahaan, tenaga kerja merupakan salah satu sumber daya perusahaan yang mempunyai nilai prakarsa dan menjadi pemeran sentral penggunaan sumber daya-sumber daya perusahaan lain. Peranan tenaga kerja bertambah penting dimana selain sebagai obyek manajemen juga sebagai obyek pelaksana. Maka sudah sewajarnya apabila perusahaan tidak hanya memikirkan tentang bagaimana produk dibuat secara padat karya dan pada teknologi, tetapi juga bagaimana perusahaan itu memikirkan dan memperhatikan kinerja karyawan agar produktivitas perusahaan dapat meningkat.

Manajemen kepegawaian sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan, dan Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam perusahaan di antara sumber daya lainnya (Ardana dkk, 2012:16). Sumber daya manusia diperusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Dalam suatu perusahaan dibutuhkan adanya pengaturan, pengarahan dan pendayagunaan sumber-sumber yang ada, hal ini dibutuhkan adanya peran pemimpin, karena dengan adanya peran pemimpin dalam perusahaan dapat menunjang kelancaran dan pencapaian tujuan yang tepat. Setiap pimpinan kerja, baik dalam unit besar maupun kecil, dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya mempunyai cara yang berbeda-beda. Pimpinan atau orang yang mempunyai kemampuan dalam mengarahkan orang lain atau bawahan sehingga

dapat mengadakan suatu kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Dale Timpe dalam Umar (2010:38) pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas hal bekerja sama dengan orang agar dapat mencapai sasaran perusahaan.

Tujuan suatu perusahaan akan tercapai jika suatu perusahaan dapat menerapkan komunikasi yang baik antar karyawannya. Saat komunikasi berjalan dengan baik, akan tercipta timbal balik antar masing-masing karyawan. Timbal balik bisa berupa perintah, saran, pendapat, dukungan, maupun empati. Menurut Lasswell dalam Effendi (2011:10) komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.

Lingkungan Kerja tempat karyawan bekerja juga tidak kalah pentingnya di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dimana Lingkungan Kerja adalah kondisi-kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Maka dari itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu), serta lingkungan non fisik (suasana kerja karyawan, kesejahteraan karyawan, hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan, serta tempat ibadah). Menurut Sedarmayanti dalam Wulan (2011:21), menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik menurut Wulan (2011:22) adalah Pewarnaan, Penerangan, Udara, Suara bising, Ruang gerak, Keamanan dan Kebersihan. Sedangkan faktor lingkungan kerja non fisik ialah Struktur kerja, tanggung jawab kerja,

Perhatian dan dukungan pemimpin, Kerja sama antar kelompok, dan Kelancaran komunikasi.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Menurut Hunger dan Wheelen dalam Sudiro (2011:45) Budaya yang optimal adalah budaya yang dapat mendukung dengan baik misi dan strategi perusahaan yang merupakan bagian didalamnya, sehingga budaya organisasi harus mengikuti strategi yang telah ditetapkan perusahaan.

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Menurut Mathis (2011:113) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing – masing serta komunikasi antar

karyawan berjalan dengan baik, yang akan menciptakan timbal balik antar masing-masing karyawan.

Sumber daya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan material sehingga menjadi produk. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa memberi pencapaian terhadap produktivitas merupakan masalah mendasar dari berbagai konsep manajemen, komunikasi dan kepemimpinan.

Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

PT. Bhumi Menara Hijau Gresik merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor PT. Bhumi Menara Hijau Gresik mempunyai banyak tenaga karyawan atau sumber daya manusia. Maka segala permasalahan yang terjadi pada karyawan sedikit banyak mempengaruhi operasional usaha PT. Bhumi Menara Hijau Gresik. Beberapa Manajemen Strategi sudah diterapkan untuk mencapai kinerja yang baik terhadap karyawan. Namun demikian, dalam upaya menciptakan kinerja karyawan PT. Bhumi Menara Hijau Gresik, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa permasalahannya adalah tingginya tingkat perputaran karyawan (*labour turnover*), dimana jika tingkat perputaran karyawan meningkat maka jumlah karyawan akan menurun dan membuat perusahaan melakukan pelatihan bagi karyawan yang baru agar mempunyai kemampuan seperti karyawan yang keluar.

Berdasarkan data yang sudah diperoleh dari PT. Bhumi Menara Hijau Gresik, data tingkat perputaran karyawan (*labour turnover*) 4 tahun ke belakang sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Perputaran Karyawan (*Labour Turnover*)**  
**PT. Bhumi Menara Hijau Gresik**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	<i>Labour Turnover</i>
2012	110	8	6	108	7,4%
2013	108	11	5	103	10,6%
2014	103	12	7	98	12,2%

Data tersebut menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari 8 orang pada tahun 2012 menjadi 11 orang pada tahun 2013 dan 12 orang pada tahun 2014, hal ini menyebabkan adanya peningkatan perputaran karyawan (*labour turnover*) dari 7,4 % pada tahun 2012 menjadi 10,6 % pada tahun 2013 dan 12,2 % pada tahun 2014.

Adanya peningkatan perputaran karyawan ini menyebabkan munculnya masalah-masalah baru yang berdampak pada proses yang sudah berjalan di perusahaan, diantaranya menurunnya semangat kerja karyawan, bertambahnya beban kerja beberapa karyawan yang mana mengambil alih pekerjaan karyawan yang keluar, menurunnya total kinerja karyawan karena berkurangnya jumlah karyawan yang mempunyai kemampuan dibidangnya, perusahaan kehilangan banyak waktu bahkan mengeluarkan dana tambahan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan baru, dan lain-lain.

Penelitian secara lebih mendalam pada beberapa karyawan yang keluar dari PT. Bhumi Menara Hijau Gresik mengungkapkan bahwa mereka merasa tidak nyaman dengan kepemimpinan yang otoriter, kurangnya jalinan komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan, lingkungan kerja yang kurang baik tidak sesuai dengan kebutuhan

pegawai, serta budaya organisasi yang kurang mendukung. Beberapa kasus yang dilihat penulis yaitu:

#### 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam membentuk sikap kinerja karyawan yang baik dan mumpuni. Adanya sikap pemimpin yang bisa mengayomi karyawan dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang bersifat otoriter dalam kepemimpinannya dapat menghambat perkembangan bawahan/ karyawannya. Salah satu kasus yang terjadi yaitu dalam departemen pemasaran, peneliti melihat bahwa atasan bersifat otoriter. Atasan terlalu menekan bawahannya dengan target-target dan tugas yang membuat bawahannya merasa takut, tidak nyaman dan tidak bisa menjelajahi kemampuannya lebih lagi. Target yang diberikan membuat para *staff* pemasaran sering lembur dan membawa pekerjaan ke rumah sehingga saat jam produktif justru para *staff* sudah merasa kelelahan. Ditambah dengan atasan yang tidak mau tahu atas kesalahan bawahannya, atasan sering memberikan tugas pekerjaan dengan instruksi yang kurang jelas, sikap atasan yang kurang bersahabat dan terlalu menekan bawahan dengan target membuat para bawahan enggan menanyakan lebih lagi kejelasan akan tugas yang diberikan. Sehingga, saat pekerjaan selesai dilakukan dan terjadi kesalahan atasan yang memiliki sikap otoriter tersebut marah dan tidak mau tahu penjelasan dari bawahannya. Tekanan-tekanan tersebut membuat kinerja para karyawan menjadi menurun.

#### 2. Komunikasi.

Komunikasi merupakan hal kompleks yang selalu terjadi dalam suatu perusahaan. Komunikasi menentukan bagaimana suatu perusahaan dapat

berjalan lancar sesuai yang diharapkan dengan beragam sumber daya manusia (SDM) yang bekerja didalamnya. Namun, terkadang komunikasi tidak berjalan dengan lancar atau sering kita sebut miskomunikasi. Sebagai contoh kasus yang ada pada perusahaan ini, pernah terjadi miskomunikasi yang terjadi antara bagian pemasaran dengan bagian perawatan. Jabatan dan *jobdesc* yang berbeda membuat kepentingan yang berbeda pula untuk kedua divisi yang bersangkutan. Bagian pemasaran yang bertanggungjawab atas pengadaan barang pernah tidak menginformasikan kepada bagian perawatan selaku pengkoordinasi permintaan dan penggunaan barang akan adanya barang masuk yang datang dari *supplier*. Sehingga, membuat bagian perawatan tidak menyiapkan tempat untuk barang-barang yang datang, hal ini dapat merugikan selain dari efisiensi waktu pihak *supplier* yang harus menunggu tempat siap tetapi juga mempengaruhi penilaian kinerja antara bagian pemasaran dengan bagian perawatan dalam hal komunikasi.

### 3. Lingkungan kerja

Kesuksesan perusahaan sangat tergantung pada lingkungan kerja di dalam perusahaan karena para anggota yang melakukan kegiatan operasional merasa betah dan menyukai lingkungan tempat bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman juga mendukung terciptanya kinerja karyawan yang baik dan berkompeten. Salah satu faktor yang menunjang kenyamanan dalam bekerja adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Setiap karyawan memiliki hak untuk mendapatkan fasilitas yang sesuai dengan kebijakan perusahaan. Namun kenyataan masih ada fasilitas yang kurang dipenuhi oleh perusahaan. Seperti koneksi internet yang kadang lamban menghambat kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, seperti laporan input data keluar masuknya laporan yang berhubungan dengan

program yang terhubung langsung ke server pusat. Selain itu tidak tersedia gudang arsip untuk berkas-berkas laporan, sehingga kesulitan saat mencari berkas lama dan berdampak pada kerapian dan kebersihan kantor. Pada kasus lain sering terjadi ketidak harmonisan antara bagian pemasaran dengan perawatan yang mana akan berdampak mengganggu operasional kerja karyawan lain saat terjadi perselisihan.

#### 4. Budaya Organisasi

Dari ketidak harmonisan antara bagian pemasaran dan bagian perawatan dapat dilihat bahwa ada kurangnya budaya organisasi dalam dua departemen tersebut. Dalam perusahaan yang bergerak dibidang General Kontraktor dua departemen sangat berperan penting terhadap operasional perusahaan. sehingga berdampak kepada kinerja karyawannya dan saling berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja perusahaan.

Jika berbagai masalah ini tak segera dicari solusinya, maka jumlah karyawan akan terus menurun dan menyebabkan kinerja karyawan semakin menurun dan akan berdampak buruk pada perusahaan.

Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini diambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bhumi Menara Hijau Gresik”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam hal ini adalah sebagai berikut:



1. Apakah gaya kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bhumi Menara Hijau Gresik?
2. Apakah gaya kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bhumi Menara Hijau Gresik?
3. Manakah diantara gaya kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya organisasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Bhumi Menara Hijau Gresik?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bhumi Menara Hijau Gresik.
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bhumi Menara Hijau Gresik.
3. Untuk mengetahui manakah diantara gaya kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Bhumi Menara Hijau Gresik.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Empiris

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan serta untuk mengetahui sejauh mana materi tentang gaya kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja karyawan yang telah dipelajari selama ini dalam perkuliahan dan dapat diterapkan dalam praktek untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam tiap kegiatan usaha.
- b. Penelitian diharapkan dapat membantu memberikan informasi sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. Bhumi Menara Hijau Gresik dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

## 2. Manfaat Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengayaan bagi pengembangan khasanah ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan, yang dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya, terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja karyawan.