

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dewasa ini sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan yang berkinerja tinggi, berperan dominan dalam menjalankan operasional perusahaan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu organisasi perlu menghargai segala aspek dalam diri karyawan agar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja yang unggul. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seorang karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut. Hal ini harus didukung dengan kinerja yang baik pula karena tanpa kinerja yang baik, organisasi tidak akan mencapai tujuannya.

Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mencapai tujuan kinerja memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja kerja yang baik. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam

meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya disiplin kerja, budaya organisasi, dan komunikasi sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan.

Kinerja karyawan merupakan hal yang perlu diperhatikan perusahaan, karena kinerja karyawan akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas organisasi dalam menghadapi persaingan seiring perkembangan zaman. Menurut Mangkunegara (2017:9), kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik dari para karyawan itulah yang dapat menentukan bagaimana kondisi ataupun nasib perusahaan kedepannya. Kinerja karyawan yang baik akan membawa perusahaan kearah yang positif ataupun membuat kemajuan suatu perusahaan dan kinerja yang kurang baik dari para karyawan tidak menutup kemungkinan membawa suatu perusahaan kearah yang negatif ataupun kemunduran. Kinerja seseorang dapat dilihat dari hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya seseuai dengan standart dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya faktor individual yang berasal dari dalam diri individu maupun faktor situasional atau faktor yang berasal dari luar individu. Berkenaan dengan faktor individual, maka disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja. Menurut Hasibuan, (2017:193) Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesedian-kesedian seseorang mentaati semua peraturan dan peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan adalah sikap seseorang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan .Kedisiplinan sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Berbagai faktor lain juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 202), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya perusahaan. Menurut Edison, dkk. (2016:120) budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi. Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan

tujuan tertentu”. Suatu organisasi dikatakan berhasil jika secara efektif dan efisien dapat mendayagunakan sumber daya terutama karyawan yang optimal dan profesional.

Budaya organisasi menjadi faktor pendorong terbentuknya kinerja. Karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam suatu institusi dan diterima oleh seluruh anggota karyawan dalam suatu institusi. Penilaian yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja institusi tersebut. Semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik pula kinerja dalam institusi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai institusi akan menjadikan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian karyawan dalam bekerja.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dan komunikasi. Kepemimpinan merupakan proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktifitas yang harus dilakukan. Antara pemimpin dan kepemimpinan ada keterkaitan yang sangat erat. Secara *etimologis* pemimpin berasal dari kata “*leader*” dan kepemimpinan berasal dari “*leadership*”. Seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dalam dirinya terdapat kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu disebut sebagai pemimpin.

Dalam manajemen peran kepemimpinan berhubungan erat dengan fungsi pergerakan (*actuating*). Fungsi pergerakan meliputi kegiatan seperti: memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan sebagainya. Di samping itu, peran kepemimpinan juga berhubungan erat dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai seperti yang diinginkan. Melalui kepemimpinan yang baik, hal-hal yang telah ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian dapat direalisasikan. Untuk menggerakkan semua sumberdaya yang telah diorganisasi dalam merealisasikan tujuan organisasi, maka kepemimpinan sangat diperlukan.

Kepemimpinan pelayanan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1904-1990), pada tahun 1970 dengan bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. Greenleaf adalah *Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*. Tujuan utama penelitian dan pengamatan Greenleaf akan kepemimpinan pelayan adalah untuk membangun suatu kondisi masyarakat yang lebih baik dan lebih peduli. Greenleaf berpandangan bahwa yang dilakukan pertama kali oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain.

Greenleaf membicarakan keperluan akan jenis baru model kepemimpinan, suatu model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain, termasuk karyawan, pelanggan dan masyarakat sebagai

prioritas nomor satu. Kepemimpinan pelayanan menekankan makin meningkatnya pelayanan kepada orang lain, sebuah cara pendekatan *holistik* kepada pekerjaan, rasa kemasyarakatan dan kekuasaan pembuatan keputusan yang dibagi bersama.

Menurut Spears (2018:255) kepemimpinan pelayanan adalah sebagai berikut.

*“Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan.*

Selain kepemimpinan pelayanan, komunikasi merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 202), komunikasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi menjadi salah satu bagian penting dalam sebuah perusahaan, komunikasi yang baik dalam perusahaan sangatlah penting sebagai kunci keberhasilan perusahaan itu sendiri, karena setiap kegiatan dalam perusahaan harus dikomunikasikan dengan jelas dan dapat di mengerti dan difahami antara satu pihak dengan pihak yang lain yang saling berhubungan, baik lisan maupun tulisan, sehingga perusahaan mencapai kinerja yang baik. Komunikasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Salah satu jenis komunikasi yaitu komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih yang biasanya tidak diatur secara formal. Dalam komunikasi interpersonal, setiap partisipan menggunakan semua elemen dari proses komunikasi.

PT. Arina Multikarya, yang beralamat di Jl. Rawasari Selatan No.14, Jakarta, merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang *Human Resource*, yang menyediakan jasa tenaga kerja professional untuk membantu proses bisnis perusahaan, terutama *sales* dan *marketing*. PT. Arina Multikarya telah melayani pelanggan multinasional sejak tahun 1960, yang berawal dari sebuah grosir Unilever di Surabaya. Saat ini PT Arina Multikarya telah memiliki 22 cabang di seluruh Indonesia.

PT. Arina Multikarya Jakarta, pada saat ini sedang mengalami penurunan kinerja karyawan. Banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu. Hal ini tentunya membuat pihak manajemen berusaha menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Berbagai cara mulai dilakukan pihak manajemen untuk mencari penyebab menurunnya kinerja karyawan. Pada tabel dibawah dapat dilihat target pekerjaan PT. Arina Multikarya Jakarta, 3 tahun terakhir.

Tabel. 1

Rekap Kinerja Karyawan PT. Arina Multikarya

No	Tahun	Kategori Penilaian	Persentase	Kategori
1	2019	Kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab	90,5 %	Baik
2	2020	Kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab	75,0%	Kurang
3	2021	Kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab	70,0%	Kurang

Sumber : PT. Arina Multikarya, Jakarta, 2022

Dari tabel diatas terlihat 3 tahun terakhir, terjadi penurunan kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta. Dari pra suvey yang peneliti lakukan dan hasil

interview dengan manajemen PT. Arina Multikarya Jakarta, pada tabel diatas, tahun 2019, Kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab karyawan cukup baik 90,5%. Pekerjaan diselesaikan karyawan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Pada tahun 2020 terjadi penurunan kinerja karyawan menjadi 75%, dimana banyak pekerjaan yang tidak selesai pada waktunya serta hasil pekerjaan kurang baik, di tahun 2021, kembali menurun menjadi 70%. Dengan adanya penurunan kinerja karyawan tentunya berakibat pada PT. Arina Multikarya Jakarta.

Dalam penelitian ini peneliti juga mengadakan pra survey tentang kinerja karyawan di PT. Arina Multikarya Jakarta, terkait dengan variable penelitian budaya organisasi, kepemimpinan *situasional*, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pra survey dapat dilihat pada tabel dibawah :

Tabel. 2

Target dan Realisasi Kinerja Karyawan PT. Arina Multikarya

No	Indikator	Target	Realisasi
1	Kinerja	95 %	75%
2	Kinerja team work	90,0%	70%
3	Kehadiran	95,0%	80%

Sumber : PT. Arina Multikarya, Jakarta, 2022

Dari tabel di atas, memperlihatkan bahwa setiap indikator tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan. Ketiga indikator Kinerja, Kinerja team work dan kehadiran mengalami penurunan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan HRD PT. Arina Multikarya, rendahnya kinerja karyawan dikarenakan faktor personal, faktor situasional, yang tidak seimbang, dan

komunikasi yang kurang baik di lingkungan pekerjaan. Selain itu kurangnya pengawasan oleh pimpinan terhadap pekerjaan di berikan kepada karyawan.

Berdasarkan fenomena yang ada maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta”

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang di uraikan di atas, peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya rasa saling menghargai antara para karyawan pada PT. Arina Multikarya Jakarta.
2. Pimpinan PT. Arina Multikarya Jakarta, tidak pernah memberikan arahan tentang pekerjaan.
3. Pimpinan tidak dapat melihat situasi dari posisi yang seimbang.
4. Terjadi penurunan kinerja dari sisi kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, ataupun tanggung jawab pekerjaan dari masing-masing karyawan.
5. Pemimpin belum dapat meyakinkan karyawan ke arah visioner dan ketelitian dalam memahami pelajaran dari masa lalu, serta tidak realitas terhadap keputusan untuk masa depan.
6. Belum tercapainya target kinerja karyawan karena selalu mengalami penurunan dari tahun 2019 sampai tahun 2021.

7. Keluhan dari karyawan tidak pernah ditindak lanjuti oleh pimpinan.

### **C. Batasan Masalah**

Dalam setiap penelitian terdapat batasan-batasan penelitian, hal ini bertujuan agar memberikan ruang lingkup yang jelas sehingga hasil yang diperoleh mudah dilihat dan jelas arahnya. Berdasarkan identifikasi masalah, maka pembahasan dalam penelitian ini hanya terbatas pada Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka rumusan pokok permasalahan dari penelitian ini adalah :

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta ?
2. Apakah Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta ?
3. Apakah Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta ?
4. Apakah Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, dan Komunikasi Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta ?

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan batasan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta ?
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta ?
3. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta ?
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, dan Komunikasi Interpersonal secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Arina Multikarya Jakarta ?

### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara Teoritis dan Praktis, diantaranya :

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya dibidang SDM (Sumber Daya Manusia) terutama masalah pada budaya organisasi, disiplin dan mutasi kerja.

- b. Sebagai rujukan atau referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan masalah MSDM ( Manajemen Sumber Daya Manusia )

## 2. Kegunaan Praktis

### a. Bagi Penulis

- 1) Untuk mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh selama menuntut ilmu dibangku kuliah dan sekaligus menanggapi suatu kejadian dapat memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahnya
- 2) Untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana Manajemen Universitas Bina Niaga Indonesia

### b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar oleh Perusahaan dalam hal pengambilan keputusan. Khususnya dalam melaksanakan budaya organisasi, kepemimpinan situasional, dan komunikasi interpersonal dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan

### c. Bagi Masyarakat Umum

Sebagai ajuan referensi atau dasar penelitian selanjutnya dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

## **G. Sistematika Penelitian**

Untuk memudahkan dan mengetahui alur penelitian proposal skripsi ini maka akan diberikan gambaran mengenai isi proposal skripsi sebagai berikut :

### **BAB I                    PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang, identifikasi Masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II                    TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan menjelaskan landasan teori yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian seperti budaya organisasi, kepemimpinan situasional, komunikasi interpersonal dan pengertian kinerja karyawan

### **BAB III                    METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang metodologi penelitian, Lokasi penelitian, variabel penelitian dan operasional, teknik Pengumpulan data, populasi dan sampel, metode analisis data, instrumen penelitian.

### **BAB IV                    HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan menguraikan fakta, atau data yang diperoleh dari hasil penelitian beserta analisisnya dengan

teknik-teknik analisis yang ditetapkan oleh peneliti. Isi dari bab ini terdiri atas hasil kuisioner dan pembahasan penelitian.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan saran-saran yang berhubungan dengan penelitian yang serupa di masa yang akan datang