

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah pemimpin/atasan sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri untuk mencapai kepuasan kerja bawahan (karyawan). Organisasi memerlukan pemimpin yang memiliki visi dan misi untuk menjadi motor penggerak yang kuat untuk mendorong perubahan organisasi namun selain kepemimpinan ada faktor lain yang mempengaruhi keseimbangan sumber daya manusia didalam perusahaan yaitu komunikasi antara atasan (pemimpin) dengan bawahan (karyawan), hal ini dikarenakan manusia adalah makhluk sosial, dimana ia selalu hidup dengan manusia lain, selalu berkomunikasi dalam mengatur dan mengorganisasi kehidupannya baik didalam keluarga maupun lingkungan kerja antara atasan (pimpinan) dengan bawahan (karyawan). Hal ini yang akan mempengaruhi kepuasan kerja dalam pemenuhan kebutuhan bawahan (Karyawan). Seorang pemimpin hendaknya mengetahui cara

meningkatkan kepuasan kerja untuk tercapainya kualitas pekerjaan yang baik dan kemajuan organisasi didalam suatu perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor dominan dalam membentuk komitmen karyawan terhadap Perusahaan, Pemerintahan dan Badan usaha milik negara didalam suatu divisi kerja yang dijalani oleh bawahan (Karyawan). Hal ini di dasari dengan tujuan mencapai visi dan misi perusahaan selain hal tersebut kepuasan kerja bawahan (karyawan) menurut hedger dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor rekan kerja, atasan dan gaji (dalam Panji Anaroga, 2011). Pada ketiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor yang paling mendasari yaitu hubungan suatu individu dengan individu lain didalam ruang lingkup tempat kerja tidak hanya terhadap rekan kerja tetapi juga terhadap atasan yang memberikan dampak negative dan positif dalam melakukan setiap pekerjaan. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan menjadi masalah yang sangat fenomenal didalam perusahaan, pemerintahan dan badan usaha milik negara karena berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan serta menentukan kualitas suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada suatu perusahaan penerbangan di iran, yaitu komunikasi interpersonal atasan (pimpinan) berpengaruh positif pada kepuasan kerja bawahan (karyawan). Kepuasan kerja tidak tercapai karena gaji yang kurang mencukupi, dan hubungan atasan (pimpinan) dengan bawahan (karyawan) yang kurang berkomunikasi baik secara lisan ataupun tulisan.

Komunikasi adalah cara yang dilakukan pemimpin terhadap bawahannya (karyawan) dalam suatu hubungan pekerjaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Bentuk komunikasi terdiri dari dua bentuk yaitu komunikasi tertulis biasanya komunikasi yang dapat disebarluaskan dalam bentuk dokumentasi yang tertulis seperti memberikan memo atau pesan singkat dan komunikasi secara lisan dimana komunikasi yang

dilakukan melalui tatap muka langsung serta secara langsung membahas suatu pekerjaan (Kiswanto, 2010 dalam jurnal penelitian). Pada dasarnya komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia didalam perusahaan. Komunikasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan agar adanya hubungan baik lisan ataupun tulisan antara atasan (pimpinan) dengan bawahan (karyawan). Komunikasi yang dimaksud disini adalah komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Hal tersebut menentukan lancar tidaknya komunikasi.

Pada dunia pekerjaan tidak dapat dipungkiri jika pengaruh komunikasi atasan terhadap kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi keseluruhan aspek psikologis karyawan diberbagai jenis pekerjaan terutama pada bidang industri dan organisasi. Hal tersebut biasanya terjadi karena tidak adanya hubungan komunikasi yang baik antara atasan terhadap bawahannya (karyawan) sehingga bawahan (karyawan) tidak mencapai kepuasan kerja pada saat mengerjakan tugas yang diberikan atasan (pimpinan) ini di gambarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Novia gusliza yang pernah meneliti komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan, didalam penelitian yang beliau lakukan dijelaskan bahwa terlihatnya hubungan komunikasi yang tidak efektif seperti kurang terbukanya atasan (pimpinan) terhadap bawahan (karyawan), kemudian tugas-tugas yang diberikan oleh atasan kurang dipahami oleh bawahan (karyawan) sehingga bawahan (karyawan) malas-malasan untuk mengerjakan tugas yang diberikan atasan, oleh karena itu penelitian ini dibuat untuk mengatasi masalah kepuasan kerja karyawan dan hubungan komunikasi interpersonal atasan (pimpinan) terhadap bawahan (karyawan).

Berdasarkan masalah ruang lingkup psikologis tersebut, fenomena-fenomena ini sering terjadi yaitu adanya komunikasi atasan yang memberikan tugas dalam bentuk memo atau pesan singkat banyak mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya (karyawan). Hal ini didasari

karena pada masa kini seorang atasan menjadi acuan dasar dari kepuasan kerja karyawan, banyak karyawan yang merasa puas terhadap cara atasan berkomunikasi dengan bawahannya seperti memberikan masukan pada saat rapat atau memberikan tugas kepada bawahan (karyawan) dengan penuh semangat tanpa menggunakan pesan singkat sedangkan seperti yang dijelaskan sebelumnya bawahan (karyawan) yang biasa memberikan tugas melalui memo atau pesan singkat, pada akhirnya bawahan (karyawan) tidak mencapai kepuasan kerja dan mengalami penurunan kinerja karena adanya perbedaan persepsi yang direspon oleh atasan (pimpinan) dan bawahan (karyawan). Hal tersebut sering dialami oleh para bawahan (karyawan) di berbagai perusahaan baik swasta maupun pegawai negeri sipil dimana komunikasi atasan (pimpinan) sangat berpengaruh dalam kepuasan kerja pada beberapa karyawan.

Ketika seorang atasan berbicara secara lisan dengan nada keras atau menuntut bawahan (karyawan) dengan komunikasi tulisan saja, pasti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja bawahan (karyawan) karena tidak mungkin seorang atasan (pimpinan) hanya dengan memberikan tugas melalui lisan tetapi menggunakan nada kasar, bawahan (karyawan) akan memiliki semangat atau motivasi untuk menyelesaikan tugas, pada akhirnya harapan karyawan tidak maksimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan (pimpinan).

Berdasarkan fenomena yang mendukung yaitu pada suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT.X, dimana karyawan yang memiliki atasan (pimpinan) yang berkomunikasi hanya melalui orang lain dengan menggunakan tulisan atau pesan singkat kepada bawahan (karyawan) untuk mengerjakan suatu tugas dengan cepat, tepat dan teliti setelah menyelesaikan tugasnya ternyata tugas tidak terlalu dipahami oleh bawahan (karyawan) tersebut, sehingga hasil yang dicapai oleh bawahan tidak sesuai harapan atasan (pimpinan) dan bawahan (karyawan) merasakan ketidakpuasan kerja karena kurangnya komunikasi secara

lisan dengan atasan (pimpinan). Hal ini didukung dengan data preliminary yang penulis lakukan yaitu berdasarkan hasil konsultasi dengan pihak SDM pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT.X , pada setiap bulannya terdapat rotasi jabatan untuk kenaikan jabatan dan penyesuaian bawahan (karyawan) agar mencapai kualitas kerja yang baik. Pada PT.X setiap bulan terdapat 10 orang yang mengundurkan diri jika dihitung selama setahun ada 120 bawahan (karyawan) yang mengundurkan diri, pengunduran diri bawahan (karyawan) biasanya disebabkan oleh faktor gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja, ketidaknyamanan bawahan berhubungan dengan pimpinan yang tidak mendukung karyawan dalam memenuhi beban pekerjaan dan kurangnya pengembangan karier didalam PT.X sehingga bawahan (karyawan) memilih untuk keluar.

Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mampu memaksimalkan kepuasan kerja terhadap komunikasi interpersonal atasan (pimpinan). Untuk mencapai hal-hal tersebut ketika atasan berkomunikasi dengan bawahan melalui memo atau pesan singkat, karyawan merasa sulit memahami komunikasi lewat tulisan atau berupa pesan singkat karena bawahan (karyawan) tidak dapat berkomunikasi langsung dengan atasan sehingga pada saat melakukan tugas ada hal-hal yang tidak dimengerti dan pada akhirnya bawahan tidak termotivasi untuk mengerjakan tugas yang diberikan atasan (pimpinan) dan akhirnya bawahan (karyawan) tidak mencapai kepuasan kerja dikarenakan takut melakukan kesalahan. Sebaiknya komunikasi yang dilakukan oleh atasan (pimpinan) terhadap bawahan (karyawan) tidak hanya menggunakan pesan secara tertulis tetapi juga dengan lisan agar kepuasan kerja karyawan tercapai dan mutu perusahaan semakin baik seperti tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik, serta hubungan antara atasan (pimpinan) dengan bawahan (karyawan) terjalin dengan erat untuk pencapaian kualitas perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang ada, bawahan (karyawan) lebih puas dengan atasan yang memberikan motivasi tidak hanya lewat pesan singkat atau tulisan tetapi lewat lisan yang disampaikan atasan (pimpinan) terhadap bawahan (karyawan) di bandingkan dengan atasan yang hanya memberikan tugas lewat memo atau pesan singkat tidak dapat memberikan motivasi langsung terhadap bawahan (karyawan) sehingga bawahan (karyawan) merasakan ketidakpuasaan dalam pekerjaan. Dengan fenomena tersebut jika atasan (pimpinan) memberikan tugas lewat komunikasi tulisan saja, dapat membuat bawahan (karyawan) merasa stres untuk menghadapi tugas dari atasan yang tidak jelas deskripsi tugas yang ingin dicapai oleh atasan (pimpinan) sehingga harapan bawahan (karyawan) bahwa tugas yang diberikan telah selesai dikerjakan dan benar, pada akhirnya harus dikerjakan kembali oleh bawahan (karyawan) karena tidak sesuai dengan deskripsi tugas yang diinginkan oleh atasan (pimpinan) dan menimbulkan beban kerja yang lebih besar.

Jika kepuasan kerja tidak tercapai pada masing-masing karyawan, bisa menimbulkan ruang lingkup yang *burn out* atau menimbulkan stress. Seperti yang terjadi pada fenomena sekarang ini, seorang atasan (pimpinan) sering tidak memberikan respon yang positif terhadap yang dikerjakan oleh bawahan (pimpinan) karena ketidaksesuaian harapan atasan (pimpinan) terhadap pekerjaan bawahan (karyawan), ini dikarenakan kurangnya komunikasi secara lisan antara atasan (pimpinan) dengan bawahan (karyawan) serta kurangnya motivasi yang diberikan atasan (pimpinan) terhadap bawahan(karyawan). Dampak yang paling berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja bawahan (karyawan) didasari oleh kepemimpinan atasan dan komunikasi interpersonal atasan terhadap bawahannya. karena jika hal tersebut memang tidak berpengaruh masalah kepuasan kerja bawahan (karyawan) tidak akan sering ditemukan pada

berbagai ruang lingkup pekerjaan baik perusahaan swasta, pemerintahan dan Badan usaha milik Negara.

Komunikasi interpersonal atasan yang efektif bagi kepuasan kerja karyawan yaitu terdapat umpan balik yang positif antara atasan (pimpinan) dan bawahan (karyawan) seperti pada saat memberikan tugas yang dilakukan dengan komunikasi lisan, bawahan (karyawan) secara tatap muka langsung memahami deskripsi tugas yang diberikan atasan. Ketika komunikasi lisan dijaga dengan baik, maka pengembangan karier bawahan (karyawan) akan terpenuhi dan kualitas pekerjaan bawahan (karyawan) akan meningkat. Pada suatu perusahaan jangan terlalu sering melakukan komunikasi terhadap tugas dengan menggunakan komunikasi tulisan karena hal tersebut tidak akan mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan fenomena yang telah di jabarkan, kesimpulannya yaitu penelitian ini ingin mengukur sejauh mana komunikasi interpersonal atasan (pimpinan) mempengaruhi dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan, kemudian penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh positif atau negatif dari komunikasi lisan maupun tulisan dengan elemen efektivitas komunikasi agar dapat mencapai tujuan organisasi dan memaksimalkan harapan yang ingin dicapai oleh bawahan(karyawan) seperti kesesuaian gaji terhadap beban kerja, pengembangan karier atau promosi jabatan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latarbelakang yang telah dijabarkan sebelumnya, penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang ada pada penelitian ini sebagai berikut :

- 1.2.1 Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komunikasi interpersonal atasan melalui lisan dan tulisan dengan elemen efektifitas komunikasi interpersonal.
- 1.2.2 Apakah berpengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan terhadap komunikasi interpersonal atasan melalui lisan dan tulisan dengan elemen efektivitas komunikasi interpersonal.
- 1.2.3 Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komunikasi interpersonal atasan melalui lisan dan tulisan dengan elemen efektifitas komunikasi interpersonal.
- 1.2.4 Seberapa besar pengaruh komunikasi interpersonal atasan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui komunikasi interpersonal secara lisan dan tulisan dengan elemen efektifitas komunikasi interpersonal.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini berdasarkan identifikasi masalah yang dijabarkan yaitu apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja karyawan terhadap komunikasi interpersonal dengan menggunakan komunikasi lisan dan tulisan sesuai elemen efektivitas komunikasi.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komunikasi interpersonal atasan dengan menggunakan komunikasi lisan dan tulisan sesuai elemen efektivitas komunikasi.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sesuai latarbelakang yang telah dijabarkan adalah untuk mengetahui pengaruh antara kepuasan kerja karyawan terhadap komunikasi interpersonal atasan dengan menggunakan komunikasi lisan dan tulisan sesuai elemen efektivitas komunikasi.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu psikologi industry dan organisasi dengan acuan kepuasan kerja karyawan pada ruang lingkup karyawan dan pemimpin di suatu divisi tertentu.
- b. Penelitian ini dibuat untuk membantu para mahasiswa psikologi yang sedang menjalani penelitian tentang kepuasan kerja karyawan.

1.6.2 Manfaat Praktis

- a. Manfaat praktis untuk lembaga terkait dari penelitian ini untuk melihat perkembangan komunikasi interpersonal atasan (pimpinan) yang memiliki dampak positif untuk setiap perusahaan atau badan usaha milik negara.
- b. Manfaat praktis untuk atasan agar mampu memperbaiki cara berkomunikasi yang diberikan kepada setiap karyawan agar kepuasan kerja tercapai dan berkurangnya *burn out* atau stress yang terjadi pada ruang lingkup perusahaan.