

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam kehidupan organisasi, sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting sebagai penggerak jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan sebuah lembaga ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Salah satu aspek yang berkenaan dengan sumber daya manusia yang harus diperhatikan oleh organisasi adalah mutlak diperlukannya kerjasama para anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

Tujuan yang hendak dicapai, strategi yang hendak dijalankan, keputusan yang hendak dilaksanakan, rencana yang harus direalisasikan, serta program kerja yang harus diselenggarakan, semua hal tersebut memerlukan hubungan serta kerjasama yang harmonis baik antar personal maupun kelompok. Dengan perkataan lain, bahwa setiap individu dalam organisasi perlu berhubungan dan berkomunikasi secara harmonis, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien melalui kerjasama yang erat dan harmonis.

Suatu organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi. Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menciptakan suatu kerjasama antar anggota organisasi karena merupakan salah satu bentuk interaksi yang mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi hubungan-hubungan yang ada pada suatu organisasi. Dengan komunikasi yang baik diharapkan adanya jalinan pengertian yang baik antara pihak yang satu dengan pihak yang lainnya dan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk saling membantu dan saling mempengaruhi sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, untuk kemudian dapat dilaksanakan. Kemampuan berkomunikasi yang baik merupakan syarat utama dalam berorganisasi karena dengan komunikasi yang baik, kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik, lancar dan sesuai tujuan organisasi tersebut.

Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) merupakan pusat pendidikan dan pelatihan perkeretaapian milik PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang

beralamat di Jalan Laswi No. 23 Bandung. Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) menempatkan SDM sebagai aset utama dalam merealisasikan visi, misi dan tujuan perusahaan dengan memberikan perhatian optimal dalam perkembangan kebutuhan kompetensi SDM yang menentukan keberhasilan dan kesinambungan usaha PT KAI dalam jangka panjang. SDM yang handal menjadi kunci utama pencapaian PT KAI sebagai penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

Pusdiklat Ir. H. Djuanda dipimpin oleh seorang *Corporate Deputy Director of Training and Education* (MT) yang mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab merencanakan program, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan dan hasil pendidikan dan pelatihan, memelihara fasilitas, menyusun standarisasi, kualitas dan sertifikasi/ pengujian SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta pembinaan terhadap *Training Center*. Menurut KEP. U/KO.104/I/1/KA-2017 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat SDM dan Umum, visi, misi dan tujuan (*Training and Education Goals*) dari Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung yakni:

a. Visi

“Menjadi *Center of Excellence* PT Kereta Api melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk menghasilkan SDM yang kompeten dan profesional”.

b. Misi

“Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan melalui pengembangan SDM terpadu, berkesinambungan dan bersertifikasi sesuai kebutuhan perusahaan dan perkembangan teknologi”.

c. Tujuan (*Training and Education Goals*)

1. Tersedianya kurikulum berbasis kompetensi sesuai kebutuhan, perkembangan teknologi dan peraturan perkeretaapian.
2. Peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.
3. Lulusan yang berkompeten dan bersertifikasi.
4. Tersedianya pengajar yang berkualitas dan bersertifikat.

5. Pembentukan lembaga pendidikan yang mandiri (*Railway academy*).

Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung terdiri dari beberapa unit yang saling berhubungan satu sama lain. Setiap unitnya memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang tentunya antara unit satu dengan unit lainnya diperlukan komunikasi untuk kelancaran pelaksanaan tugas-tugas dan pencapaian tujuan organisasi sehingga kinerja di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung akan meningkat. Sesuai dengan KEP. U/KO.104/I/1/KA-2017 tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat SDM dan Umum, adapun unit-unit tersebut diantaranya:

- *Vice President Planning of Training and Education* (MTR) dibantu oleh:
 1. *Manager Program, Standardization and Evaluation* (MTRP)
 2. *Manager Curriculum* (MTRC)
 3. *Manager E-Learning* (MTRE)
- *Vice President Training Non Railways and Certification* (MTN) dibantu oleh:
 1. *Manager Training Non Railways* (MTNT)
 2. *Manager Certification and Cooperation* (MTNC)
- *Manager Administration and Facility* (MTAF) dibantu oleh:
 1. *Junior Manager Financial and General Affairs*
 2. *Junior Manager Facility*

Dalam penelitian ini, penulis lebih memfokuskan pada komunikasi internal. Komunikasi internal merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam kegiatan penyelenggaraan organisasi. Menurut Zelko dan Dance yang dikutip Muhammad Arni (2009, hlm.66) yaitu, “Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjalin dalam organisasi itu sendiri, seperti komunikasi dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke atasan, ataupun komunikasi yang berlangsung antara sesama tingkatan.”

Suatu organisasi tidak dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya komunikasi internal. Komunikasi internal yang terjadi didalamnya merupakan suatu proses yang erat kaitannya dengan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara optimal. Jika komunikasi dalam organisasi

berjalan sepenuhnya maka tujuan organisasi sangat mungkin dipahami oleh seluruh anggotanya.

Di dalam komunikasi internal, baik secara vertikal maupun horizontal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi *miss* komunikasi. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya komunikasi yang tidak efektif, dapat dilihat dari tidak jelasnya informasi yang didapat oleh pegawai, kurangnya pengawasan pimpinan terhadap pegawai sehingga pekerjaan berantakan dan terbengkalai yang diakibatkan dari keragaman latar belakang pendidikan dan karakter masing-masing individu.

Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurang keterbukaan antar pegawai maupun dengan pimpinannya, serta adanya perasaan tertekan dan stres kerja yang dirasakan oleh para pegawai. Dengan adanya kesulitan atau masalah tersebut, menyebabkan komunikasi dua arah (*two way communication*) menjadi terhambat dan dirasakan tidak harmonis. Ketidakharmonisan komunikasi ini, dapat menimbulkan terjadinya hubungan kerja yang kurang baik, dan apabila hal ini dibiarkan akan menimbulkan implikasi yang kurang baik terhadap gairah kerja, disiplin kerja, konsentrasi kerja, motivasi kerja dan pada akhirnya akan membawa dampak negative terhadap produktivitas dan kinerja pegawai.

Pola komunikasi yang efektif merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan seluruh sumber daya yang tersedia, yang nantinya akan menimbulkan rasa semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja pegawai yang dicapainya akan semakin meningkat. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Yatri Indah Kusumastuti (2009, hlm.27) yaitu, “Manfaat komunikasi internal salah satunya dengan komunikasi meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi.”

Oleh karena itu, agar komunikasi menjadi lancar dan efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, harus terjalinnya komunikasi terbuka dalam arti transparan sehingga pegawai merasa dihormati dan dihargai keberadaannya dalam organisasi dan dapat juga diatasi dengan cara pihak atasan tiap unit melakukan pendekatan dengan pegawainya dan mengadakan rapat rutin

untuk melakukan evaluasi berkelanjutan demi kelancaran efektifitas kerja pegawai.

Dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yang sudah direncanakan sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005, hlm.309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.”

Sedangkan kinerja menurut A.A Mangkunegara (2011, hlm.67) adalah sebagai berikut, “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan penulis selama program Internship Manajemen Pendidikan atau magang selama tiga bulan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung, penulis menemukan beberapa fenomena yang mengindikasikan tingginya kinerja pegawai, antara lain adanya kemampuan kerjasama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan rekan kerja dan lingkungannya, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan, baiknya disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja pegawai yang baik serta baiknya pemahaman dan penguasaan dengan jelas pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kondisi tersebut mencerminkan tingginya kinerja pegawai yang ada di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung.

Selain itu, berdasarkan Laporan Tahunan PT KAI (Persero) *Annual Report* 2015 kinerja produktivitas SDM berdasarkan satuan angkutan pada tahun 2015 sebesar 145, 69 % lebih tinggi dari kinerja tahun lalu sebesar 127, 70%. Hal tersebut menunjukkan produktivitas pekerja KAI secara umum lebih efektif dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 1.1.
Data Skor Penilaian KPI Pekerja PT KAI (Persero)

No.	Tahun	Bobot	Skor
1	2013	20	19,38
2	2014	20	19,70
3	2015	20	19,81

Nur Maharani, 2017

PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSDIKLAT IR. H. DJUANDA PT KAI (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sumber: Laporan Tahunan PT KAI (Persero) *Annual Report* 2013-2015

Untuk skor penilaian KPI Pekerja PT KAI (Persero) pada tahun 2015 tercatat sebesar 19,81 dari bobot 20, jumlah ini lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya yaitu tahun 2014 sebesar 19,70 dan tahun 2013 sebesar 19,38. PT KAI (Persero) melaksanakan penilaian kinerja setiap tahun sebagai evaluasi atas kinerja individu pekerja. Penilaian kinerja mengukur pencapaian pekerja terhadap target individu yang merupakan turunan dari sasaran/target Perseroan. Target individu pekerja ditetapkan dan disepakati bersama atasan di awal tahun, sebagai turunan dari target/sasaran atasannya dan sejalan dengan KPI Direksi dan RKAP Perseroan.

KPI (*Key Performance Indicators*) merupakan sasaran dan target yang harus dicapai oleh suatu unit kerja yang menjadi tanggung jawab pimpinan unit terkait. Bagi pekerja, pelaksanaan KPI memberikan manfaat yang cukup besar bagi peningkatan semangat dan motivasi dalam bekerja. Dengan demikian, pekerja bisa melakukan tugas atau pekerjaan sehari-hari dengan maksimal. Semakin baik kinerja yang diberikan maka Perseroan akan memberikan apresiasi. Demikian pula sebaliknya bila kinerja suatu pegawai kurang maksimal, maka Perseroan akan memberikan pembinaan agar pegawai bisa kembali pada *performance* terbaiknya tersebut.

Menurut KEP.U/KP.108/XII/2/KA-2015 tentang Penilaian Kinerja Pekerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Pasal 2 ayat (2) menjelaskan bahwa,

Tujuan ditetapkannya Keputusan ini adalah:

- a. Untuk meningkatkan kinerja Perusahaan;
- b. Untuk mengukur kinerja serta mengukur kompetensi individu masing-masing Pekerja dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya;
- c. Sebagai salah satu komponen dasar perhitungan Imbalan Keberhasilan Kinerja Operasi (IKKO);
- d. Untuk memacu Pekerja agar dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi guna mencapai prestasi kerja yang optimal;
- e. Untuk membina dan mengembangkan Pekerja berdasarkan prestasi kerja dan Kompetensi.

Kinerja merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga dapat menghasilkan

sesuatu yang menunjukkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Dalam melihat kinerja yang baik, yang dapat dijadikan tolak ukurnya adalah dengan melihat *output* yang dihasilkan dari rencana yang telah ditetapkan. Jika *output* yang dihasilkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan maka kinerja seseorang ataupun organisasi bisa dikatakan baik karena sejalan dengan harapan yang diinginkan. Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feedback* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Dengan adanya komunikasi yang baik sebagai budaya kehidupan organisasi, membantu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, dan dengan melaksanakan hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung.

Berdasarkan gambaran dan data yang ada serta uraian yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: “Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran komunikasi internal yang berlangsung di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran kinerja pegawai Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebagai pedoman untuk arah dan tolak ukur keberhasilan penelitian, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan menjadi 2 (dua) tujuan yakni tujuan umum dan tujuan khusus.

1. Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai seberapa besar pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung melalui proses pengumpulan, pengolahan dan analisis data melalui prosedur tertentu.

2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang komunikasi internal di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung.
- b. Untuk memperoleh gambaran yang jelas kinerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung.
- c. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung.

1.4 Manfaat/ Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi penulisnya khususnya yang melakukan penelitian dan bagi lokasi penelitian. Manfaat yang diharapkan antara lain:

1. Segi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai komunikasi internal serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sehingga dari hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang cara untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Segi Operasional

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengembangan pola pikir penelitian, khususnya dalam upaya memahami komunikasi internal dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

b. Bagi Pihak Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang positif dan bermanfaat bagi lembaga mengenai komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan masukan bagi peningkatan komunikasi internal yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Memberikan informasi kepada peneliti lain atau selanjutnya yang hendak melakukan penelitian yang sesuai dan relevan dengan penelitian ini. Selain itu, dapat digunakan sebagai referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang skripsi ini, penulis sajikan uraian dari sistematika skripsi yang sudah ditetapkan berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 6411/UN40/HK/2016 tentang Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UPI Tahun Akademik 2016.

Secara sistematis skripsi ini dibagi ke dalam 5 (lima) Bab, dimana masing-masing bab terbagi dalam sub-sub bab, antara lain sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, menguraikan mengenai latar belakang, identifikasi masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan rencana struktur organisasi skripsi. Latar belakang merupakan alasan yang mendasari dilakukannya penelitian. Dalam pendahuluan menjelaskan juga rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat dilaksanakannya penelitian. Sedangkan struktur organisasi skripsi merupakan susunan perencanaan dalam pembuatan skripsi.

BAB II Kajian pustaka/ Landasan teori, menguraikan tentang kajian pustaka, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Kajian pustaka berisi teori yang sedang dikaji yaitu konsep dasar penempatan pegawai dan kinerja pegawai serta kedudukan masalah penelitian dalam bidang ilmu yang diteliti. Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang relevan dengan bidang yang diteliti, termasuk prosedur, subjek dan tuannya. Kerangka pemikiran merupakan tahapan yang ditempuh dalam merumuskan hipotesis dengan mengkaji hubungan teoritis antara variabel penelitian, setelah hubungan variabel tersebut didukung oleh teori yang dirujuk barulah hipotesis dapat dirumuskan. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang dirumuskan dalam penelitian.

BAB III Metode penelitian, merupakan bagian yang berisikan tentang bagaimana penelitian dilakukan dan menguji tentang kebenaran hipotesis. Dalam bab ini, diuraikan juga mengenai objek penelitian dan metode penelitian yang berisi lokasi dan subjek populasi/ sampel penelitian, desain penelitian, metode penelitian, definisi operasional variabel, instrument penelitian, proses pengembangan instrument, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

Bab IV terdiri dari dua bagian yaitu temuan dan pembahasan. Bagian pertama, peneliti akan menguraikan hasil perhitungan yang diperoleh melalui pengumpulan data/ angket terhadap indikator-indikator variabel penelitian. Sedangkan untuk bagian kedua, peneliti akan menyajikan penafsiran, pembahasan hasil penelitian, dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian.

Bab V menguraikan mengenai simpulan, implikasi dan rekomendasi. Bab ini berisi mengenai hasil kesimpulan penelitian, implikasi dan rekomendasi yang diajukan bagi pihak yang terkait.

