

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Permasalahan komunikasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan menjadi masalah penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Shih, 2017). Komunikasi merupakan kebutuhan dasar manusia (Wibowo & Aprilia, 2016:202). Komunikasi sebagai bagian dari perilaku organisasi memiliki peranan penting dalam interaksi Sumber Daya Manusia (Senen & Triananda, 2016). Melalui komunikasi yang efektif maka aktivitas perusahaan akan berjalan dengan lancar, sehingga terdapat kemajuan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan (Anyango, 2015). Komunikasi yang efektif dapat menciptakan suasana saling memahami antara pimpinan dengan karyawan, ketika komunikasi dalam kondisi yang tidak baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan (Festus & Ph, 2014). Melalui komunikasi yang efektif maka akan terciptanya kepuasan dalam bekerja, kepuasan tersebut pada akhirnya akan mengarah kepada kinerja yang tinggi (Goris & Vaught, 2000).

Morisson (2011) dalam Kaufman (2015) menyatakan bahwa komunikasi dalam organisasi dikonseptualisasikan dalam bentuk *Employee Voice* (EV). *Employee Voice* (EV) merupakan salah satu bagian penting dari komunikasi dan menjadi topik terkini yang mendapat perhatian dari berbagai peneliti untuk dikaji secara mendalam (Bennett, 2010). Perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan EV di dalam organisasi (Botero & Van Dyne, 2009; Harris & Ogbonna, 2012).

EV sangat penting sebagai pembelajaran dan strategi organisasi (Kulkarni, 2010), EV dan kebebasan komunikasi juga menjadi kekuatan demokrasi organisasi (Harris & Ogbonna, 2012). Rendahnya tingkat EV terhadap isu-isu di tempat kerja memiliki konsekuensi bagi kinerja individu, kolektif, kesehatan kerja, dan solidaritas antar karyawan (Elizabeth W. Morrison, 2014). EV sebagai bentuk komunikasi *bottom-up* menjadi ukuran keberhasilan komunikasi di dalam organisasi yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan (Rahmawati. Sumiyati. Masharyono., 2016:40).

Pelaksanaan EV yang rendah dikarenakan tidak diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan saran, pendapat, dan ide bagi perusahaan, akan menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai sehingga akan menunjukkan hasil kerja yang tidak optimal (Allen & Tüselmann, 2009). Dampak lain yang akan terjadi jika EV di dalam perusahaan tidak ditingkatkan dan dikembangkan maka perusahaan akan kesulitan mengambil inisiatif dan menghasilkan ide-ide yang inovatif untuk meningkatkan kualitas perusahaan (Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2008). Permasalahan EV jika dibiarkan terus menerus akan memperburuk hubungan organisasi dan berdampak pada produktivitas karyawan (Mazzei & Ravazzani, 2011).

Penelitian mengenai EV masih banyak diteliti seperti yang telah dilakukan oleh B.M Bass et al., (1985); Detert & Buris (2007); Detert & Trevino (2010); Wang et al (2011); Elizabeth W. Morisson (2014); Chou (2014); Kaufman (2015); dan Zhang et al., (2017), Matindas & Riantoputra (2017), dan masih banyak lagi.

Penelitian mengenai EV telah dilakukan pada beberapa industri manufaktur Taylor, (2013); Purwaningrum, Pradanawati, (2014); Bagia & Yulianthini, (2015), sedangkan di industri jasa seperti industri media cetak (Kiswanto, 2010), industri pendidikan (Syarif, Darul, & Sarolangun, 2011), industri perbankan (Hidayat, Industri, Trunojoyo, & Bangkalan, 2013; Mustika, 2013), industri pertambangan (Ierhasy, Lr, & Parapat, 2014), industri perdagangan dan koperasi (Rahmawati. Sumiyati. Masharyono., 2016), dan *hospitality* industri (Liang, 2017).

Rendahnya tingkatan EV juga terjadi pada salah satu lembaga independen di Indonesia yaitu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK). OJK merupakan lembaga independen yang bebas dari campur pihak lain yang mempunyai fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan, pengawasan, pemeriksaan dan penyidikan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa tingkat EV karyawan departemen keuangan rendah, hal ini ditunjukkan melalui data presensi rapat selama tiga tahun terakhir. Morrison dalam Kaufman (2015) menjelaskan bahwa indikator untuk melihat permasalahan EV adalah tingkat kekhawatiran karyawan terhadap perusahaan yang dapat ditunjukkan melalui kehadiran dan partisipasinya dalam rapat.

Berikut ini Tabel 1.1 menunjukkan jumlah kehadiran rapat bulanan karyawan OJK bagian departemen keuangan dari tahun 2016 – 2018.

**TABEL 1.1**  
**JUMLAH PRESENSI RAPAT KARYAWAN DEPARTEMEN KEUANGAN**  
**OTORITAS JASA KEUANGAN TAHUN 2016 - 2018**

Bulan	Tahun						Persentase Kehadiran	
	2016		2017		2018		2016-2017	2017-2018
	Jumlah Kehadiran		Jumlah Kehadiran		Jumlah Kehadiran			
	F	%	F	%	F	%		
Januari	34	57%	40	67%	45	75%	18%	13%
Februari	48	80%	50	83%	37	62%	4%	-26%
Maret	60	100%	46	77%	32	53%	-23%	-30%
April	34	57%	40	67%	39	65%	18%	-3%
Mei	39	65%	37	62%	48	80%	-5%	30%
Juni	50	83%	33	55%	55	91%	-34%	67%
Juli	42	70%	41	68%	50	83%	-2%	22%
Agustus	53	88%	52	87%	40	66%	-2%	-23%
September	60	100%	60	100%	20	33%	0%	-67%
Oktober	46	77%	48	80%	50	83%	4%	4%
November	51	85%	60	100%	42	70%	18%	-30%
Desember	33	55%	53	88%	53	88%	61%	0%
Persentase rata-rata per tahun							5%	-4%

Sumber: Laporan Tahunan Departemen Keuangan OJK Tahun 2016 – 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa persentase kehadiran rapat bersifat fluktuatif, dimana setiap tahun nya mengalami kenaikan maupun penurunan kehadiran. Sejak Tahun 2016 - 2017 persentase kehadiran rata-rata mengalami peningkatan sebesar 5%, sedangkan pada tahun 2017 – 2018 mengalami penurunan sebesar 4%. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan EV pada departemen keuangan OJK terutama tahun 2016 -2018, meskipun rata-rata kehadiran rapat meningkat di tahun 2017 -2018.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Ajeng bagian departemen keuangan hari Jumat tanggal 15 Februari tahun 2019, pukul 11:00 WIB, Ibu Ajeng mengatakan bahwa untuk meningkatkan keterlibatan dan ekspresi yang konstruktif karyawan ditugaskan untuk memberikan inovasi bagaimana cara meningkatkan sistem kerja perusahaan, contohnya dalam pengelolaan deposito. Selama ini dalam

pengelolaan deposito, SOP dalam perusahaan masih belum efisien, sehingga proses penempatan deposito cukup memakan waktu yang lama.

Ibu Ajeng menambahkan bahwa selain itu setiap rapat karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan rekomendasi yaitu berupa risalah rapat, dimana karyawan menyampaikan pendapat, rekomendasi, dan komitmen bersama dalam notulen rapat. Namun jika tingkat kehadiran karyawan dalam rapat rendah, maka pendapat yang masuk pun semakin sedikit. Ketika perusahaan mengadakan rapat berarti terdapat hal penting atau permasalahan yang perlu didiskusikan.

Morrison dalam Kaufman (2015) menjelaskan bahwa indikator EV lainnya dapat ditunjukkan melalui saran dan ide yang masuk. Di OJK saran dan ide yang masuk dapat diketahui dari pernyataan dalam bentuk angket dan disampaikan melalui kotak saran. Kotak saran ini merupakan fasilitas untuk menampung saran-saran dari karyawan nya. Jumlah saran dari karyawan yang masuk melalui kuesioner dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini:

**TABEL 1.2**  
**JUMLAH SARAN DARI KARYAWAN YANG MASUK MELALUI**  
**KOTAK SARAN DEPARTEMEN KEUANGAN OJK**  
**PERIODE 2017 & 2018**

No	Periode	Jumlah Angket yang Tersedia	Jumlah Saran dan Ide yang Masuk	%
		F	F	
1	Januari – Desember 2017	120	95	79,16
2	Januari – Desember 2018	120	70	58,33

Sumber: Departemen Keuangan OJK, 2018

Saran yang masuk ke Departemen Keuangan OJK mengalami penurunan dari tahun 2017 – 2018 sebesar 20,83%, hal ini menunjukkan bahwa tingkatan EV rendah. Ibu Ajeng mengatakan bahwa upaya untuk meningkatkan EV di OJK, dengan melaksanakan strategi yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dapat melalui beberapa cara, yaitu salah satunya dengan melibatkan karyawan dan meningkatkan stimulasi intelektual. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* yang melibatkan karyawan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan (Robbins, 2013). Kepemimpinan transformasional di departemen keuangan OJK menerapkan beberapa praktik manajerial, artinya pemimpin mampu untuk memberdayakan dan menguatkan keyakinan karyawan pada kemampuan diri mereka sendiri. Salah satu

pelaksanaan kepemimpinan transformasional di OJK adalah dengan membuat program penilaian kepada karyawan melalui penyampaian aspirasi, rekomendasi, maupun perbaikan dari sistem kerja dalam bentuk karya ilmiah yang di khususkan untuk karyawan baru.

Karyawan mengetahui berbagai isu di perusahaan akan tetapi mereka tidak ingin membahas dan membicarakannya secara individu (Elizabeth W. Morrison, 2014). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan tanggung jawab karyawan dianggap sangat penting, atasan mendorong persepsi karyawan mengenai seberapa baik dukungannya dalam organisasi (Detert & Burris, 2007; Gao et al., 2011; Hsiung, 2012). Peran kepemimpinan sangat berpengaruh untuk memahami, mengembangkan, dan memelihara hubungan antara karyawan dengan atasan secara langsung karena mereka berpotensi bertindak sebagai wajah, atau juru bicara dalam suatu organisasi. Yukl (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi, dan kepercayaan karyawan.

Jika komunikasi berjalan dengan baik maka akan tercipta *win-win* dalam perusahaan, karena suara karyawan membantu perusahaan untuk mempertimbangkan pemberian *reward* yang lebih baik dan karyawan akan merasa dihargai (Robbins, 2013). Beberapa cara untuk meningkatkan komunikasi antara karyawan dengan atasan OJK mengadakan *briefing* dan doa bersama setiap satu minggu sekali, *family day* setiap satu tahun sekali, dan adanya grup *chatting WhatsApp* setiap departemen untuk mempermudah komunikasi.

OJK juga membuat sistem pengumpulan saran, komentar, dan memberikan suara untuk ide dengan cara sistem *online* melalui situs *website* yang hanya dapat diakses oleh pegawai saja, namun hal tersebut belum sepenuhnya dijalankan. Dalam beberapa cara ini figur atasan akan lebih dikenal dan semakin mempererat hubungan dengan karyawan, sehingga karyawan akan lebih mudah dan lebih berani untuk memberikan suaranya baik berupa saran, ide, maupun pendapat kepada pihak atau atasan.

OJK mengubah *mindset* karyawan, melalui *mental switch*, *capacity adjustment* dan *skill adjustment* untuk memastikan tersedianya SDM yang memadai dan mumpuni (Indonesia Financial Services Authority, 2017). Mereka meyakini bahwa

manajemen telah memberikan kesempatan setara kepada seluruh jajaran SDM untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya, serta memberi kesempatan bagi mereka mengembangkan kemampuannya dalam mengatasi tantangan-tantangan tugas baru sebagai bagian dari pengembangan diri dan jenjang karir mereka.

EV sebagai bagian dari komunikasi kelompok dan organisasi (S. Robbins, 2013) juga sebagai bagian dari *employee relation* (Armstrong & Taylor, 2014) dikaji melalui pendekatan perilaku organisasi. Menurut Kochan *et al* (1986) dalam Armstrong, (2009) salah satu faktor terkuat yang mempengaruhi EV adalah nilai-nilai yang dipegang oleh manajemen terhadap karyawan dan serikat mereka. Sedangkan menurut Morrison dalam Kaufman, (2015) terdapat dua faktor yang mempengaruhi EV yaitu faktor kontekstual dan faktor individual. Faktor kontekstual terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi, *workgroup size and structure, collective level beliefs*, keterbukaan supervisor, hubungan dengan supervisor, gaya kepemimpinan, dan kepemimpinan senior.

Faktor individual terdiri dari 1) *job attitudes, personality*, 2) demografis, 3) pengalaman dan masa jabatan, 4) *full-time- versus part-time*, 5) status dan posisi, 6) kinerja, dan 7) *role definitions*. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi EV karena terdapat motivasi dari organisasi ataupun karyawan untuk melakukan perbaikan pada perusahaan. (Yin, 2013) dalam penelitiannya menambahkan faktor lain yang dapat mempengaruhi EV yaitu *Leader Member Exchange (LMX)*, *transformational leadership*, dan *psychological safety, ethical leadership* (Cheng & Chang, n.d.), dan *job satisfaction* (Wulandari and Burgess, 2011), (Detert & Burris, 2007) dan Morisson (2015) menambahkan dalam penelitiannya bahwa faktor lainnya yang mempengaruhi EV adalah kepemimpinan transformasional.

Diantara faktor organisasi yang mempengaruhi kesediaan karyawan untuk mengutarakan pendapatnya, kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting (Detert & Burris, 2007). Pemimpin, sebagai tokoh otoritas utama, memainkan peran sentral dalam mempengaruhi perilaku karyawan dan dalam menentukan apakah karyawan merasa berharga atau aman untuk menyampaikan kekhawatiran, memberikan saran, dan berusaha memperbaiki operasi (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 2003; Jing Zhou & George, 2001; Saunders, Sheppard, Knight, &

Roth, 1992). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa karyawan merasa bebas untuk menyuarakan pendapatnya ketika pemimpin mereka menunjukkan kepemimpinan transformasional Detert & Burris, (2007), kepemimpinan etis (Walumbwa & Schaubroeck, 2009), keterbukaan dalam berpendapat (Detert & Burris, 2007), dan perilaku saat berkonsultasi (Tangirala & Ramanujam, 2012).

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkatan EV di Indonesia masih rendah. EV menjadi bagian penting di lembaga OJK, melalui EV pimpinan OJK dapat memperoleh informasi mengenai masalah-masalah operasional untuk mengambil tindakan dan menetapkan keputusan untuk mengatasi masalah tersebut. Morrison dalam Kaufman (2015) menjelaskan bahwa indikator EV rendah dapat dilihat melalui tingkat kehadiran dan partisipasi karyawan dalam rapat. Hal ini ditunjukkan melalui data presensi rapat karyawan departemen keuangan yang menunjukkan tingkat kehadiran karyawan yang menurun sebesar -1% dari tahun sebelumnya. Selain itu Morrison (2015) menambahkan indikator EV lainnya dapat ditunjukkan melalui saran dan ide yang masuk melalui sebaran kuesioner, hal tersebut diperkuat dengan penurunan jumlah saran masuk dari karyawan sebesar 20,83% lebih rendah dari tahun sebelumnya. Dalam lembaga OJK, hal ini menunjukkan tingginya kesenjangan komunikasi antara karyawan dengan atasan. Para karyawan segan untuk mengutarakan pendapat dan keluhan mereka kepada pihak perusahaan, tidak terkecuali dengan lembaga OJK. Detert & Burris (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi EV. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Liu, Zhu, & Yang, 2010) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi EV. Semakin tinggi peran pemimpin transformasional, maka semakin tinggi juga EV di dalam suatu perusahaan (Detert & Burris, 2007). Berdasarkan latar belakang penelitian, maka yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**Komunikasi dan hubungan karyawan, yaitu EV di lembaga OJK masih rendah, karena saluran ide, rekomendasi, partisipasi, dan aspirasi karyawan belum sepenuhnya tersampaikan. Jika hal tersebut dibiarkan maka perusahaan akan kesulitan mengambil tindakan dan menghasilkan ide-ide yang inovatif untuk meningkatkan kualitas**



keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, karena perusahaan membutuhkan berbagai informasi dari karyawan untuk perbaikan perusahaan. Sehingga dalam penerapannya dibutuhkan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang ada yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di lembaga OJK. Faktor kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkatan EV di dalam perusahaan. Untuk meningkatkan EV di lembaga OJK maka peran kepemimpinan transformasional diterapkan.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana efektivitas kepemimpinan transformasional di OJK
2. Bagaimana tingkat *employee voice* karyawan departemen keuangan OJK
3. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee voice*

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Efektivitas kepemimpinan transformasional di OJK
2. Tingkat *employee voice* karyawan departemen keuangan OJK
3. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee voice*

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran baik dari segi akademik maupun praktisi sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menyokong teori mengenai *employee voice* (EV), untuk melakukan pengembangan lebih lanjut dan untuk menambah referensi bagi yang berminat mendalami pengetahuan di bidang perilaku organisasi, khususnya EV sebagai bagian dari perilaku organisasi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan sebagai bahan masukan untuk penelitian-penelitian berikutnya mengenai penelitian yang sama yaitu kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan *employee voice*.