

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah mengenai rendahnya kepuasan kerja karyawan pada bagian SDM dan Keuangan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Bandung. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang selalu mendapatkan perhatian dominan dalam suatu organisasi baik sosial maupun komersil, hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan harta atau aktiva yang paling penting dalam suatu organisasi, sumber daya manusia juga merupakan motor penggerak bagi organisasi yang bersangkutan.

Pada kondisi tertentu sumber daya manusia dapat menjadikan organisasi mencapai tujuan dengan efektif dan efisien, namun pada kondisi lain sumber daya manusia pun dapat mengakibatkan rusaknya kondisi organisasi. Salah satu hal yang dapat mengganggu keberlangsungan suatu organisasi adalah ketidakpuasan karyawan. Kuswandi (2005:7) mengemukakan bahwa: "Salah satu gejala yang mengakibatkan rusaknya organisasi, baik sosial maupun komersial adalah rendahnya kepuasan kerja karyawan".

Permasalahan kepuasan kerja walaupun tidak muncul dalam aksi ekstrim, namun sangat perlu diwaspadai bahwa fenomena tersebut sangat potensial dan cenderung meningkat, bukan mustahil ada dibalik perilaku kerja karyawan yang memperlihatkan seakan-akan tidak ada masalah. Fenomena naiknya kepuasan

kerja tidak begitu menonjol apabila dibandingkan dengan fenomena menurunnya kepuasan kerja.

Kepuasan kerja atau dalam arti yang lebih khusus kepuasan karyawan dalam bekerja memiliki peranan yang sangat strategis di dalam perusahaan, bahkan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam organisasi ataupun perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (2003:203) bahwa: “Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan”. Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas kepuasan kerja dapat dilihat dari indikasi yang ditampilkan melalui sikap para karyawan terhadap pekerjaannya. Indikasi dari kepuasan kerja diantaranya adalah kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Apabila prestasi kerja dan disiplin kerja karyawan tinggi maka secara relatif kepuasan kerja karyawan bisa dikatakan baik dan sebaliknya jika prestasi kerja dan disiplin kerja karyawan rendah maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan kurang atau rendah.

Gilmer yang dikutip oleh Moh As'ad (2002:114) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu terdiri dari:

1. Kesempatan untuk maju
2. Keamanan kerja
3. Gaji
4. Perusahaan dan manajemen
5. Pengawasan
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan
7. Kondisi kerja
8. Aspek sosial dalam pekerjaan
9. Komunikasi
10. Fasilitas

Permasalahan yang timbul di PT PLN (Persero) saat ini masih berkaitan erat dengan kepuasan kerja para karyawannya. Hal ini ditandai dengan kurangnya kesempatan karyawan untuk dapat mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi, gaji yang menurut sebagian karyawan belum sesuai, serta komunikasi yang belum efektif antara atasan dengan para karyawannya (Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan, 16 April 2007). Selain itu untuk melihat masalah kepuasan kerja dapat dilihat salah satunya dari disiplin kerja karyawan, Kepuasan kerja dapat meningkat jika disiplin kerja meningkat begitu juga sebaliknya. Sehingga dapat dikatakan masalah rendahnya kedisiplinan kerja karyawan mencerminkan rendahnya kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan data hasil wawancara dengan Bapak Moch. Helmi (Kepala SDM dan Pengembangan SDM, 19 April 2007) bahwa selama lima tahun terakhir yaitu dari Tahun 2002 sampai dengan Tahun 2006, menunjukkan adanya peningkatan rata-rata karyawan yang tidak memenuhi jam kerjanya Hal itu dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Persentase Ketidakhadiran Karyawan**  
**Tahun 2002 – Tahun 2006**

Tahun	Jam kerja seharusnya	Rata-rata absen jam kerja	Persentase rata-rata absen jam kerja (%)	Rasio (%)	Keterangan
2002	1895 Jam	240 Jam	12,7	120,8	-
2003	1887 Jam	290 Jam	15,4	94,5	Turun
2004	1902 Jam	274 Jam	14,4	115,7	Naik
2005	1910 Jam	317 Jam	16,5	113,6	Turun
2006	1924 Jam	360 Jam	18,7	66,7	Turun

Sumber : Bidang Administrasi Sumber Daya Manusia dan Organisasi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Bandung

Salah satu kontribusi yang dapat dilihat sehari-hari adalah perilaku atasan dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya. Karena keberhasilan seorang atasan banyak tergantung dari keberhasilan dalam kegiatan komunikasi. Dalam hal ini kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Termasuk dalam hal ini respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi.

Pada dasarnya, terdapat empat gaya komunikasi (Widjaya, 2006:91), yaitu:

- 1) Gaya komunikasi yang membangun
- 2) Gaya komunikasi yang mengendalikan
- 3) Gaya komunikasi yang melepaskan diri
- 4) Gaya komunikasi yang menarik diri

Melihat hal tersebut, salah satu cara untuk menciptakan dan memelihara kepuasan kerja adalah dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan para bawahannya, dan gaya komunikasi atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Setiap karyawan memiliki persepsi masing-masing gaya komunikasi atasan tersebut, dan persepsi karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Bertitik tolak dari uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh tentang **“Pengaruh Gaya Komunikasi Atasan Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Bagian SDM dan Keuangan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Bandung”**.

## 1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Dalam organisasi modern, kepuasan kerja sering dijadikan ukuran tingkat kematangan organisasi dan merupakan salah satu tanda bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik. Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran proses pembangunan manusia yang berkelanjutan dalam suatu organisasi, oleh karena itu perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan, kondisi, situasi pekerjaan, yang mendukung terciptanya kepuasan kerja tersebut. Hal tersebut bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, mengingat bahwa karyawan memiliki persepsi masing-masing, dan juga memiliki tingkat kepuasan masing-masing.

Masalah komunikasi merupakan salah satu masalah yang sering timbul PT PLN (Persero), mengingat jumlah karyawan yang tidak sedikit. Komunikasi antara atasan ke bawahan (*Downward Communication*) sering kali tidak efektif, dan hal ini mempengaruhi kinerja dan produktivitas keseluruhan perusahaan. Komunikasi dari atasan ke bawahan (*Downward Communication*) dipengaruhi oleh gaya komunikasi atasan tersebut, dan masing-masing bawahan memiliki persepsi yang berbeda atas gaya tersebut

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah yang menjadi bahan penelitian sebagai berikut:

- 1 Bagaimanakah tingkat efektivitas gaya komunikasi yang diterapkan atasan pada Bagian SDM dan Keuangan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Bandung?

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Pada bagian awal tulisan ini telah dikemukakan bahwa yang menjadi fokus utama penelitian ini adalah masalah kepuasan kerja karyawan. Masalah tersebut diduga sebagai kekuatan internal suatu organisasi yang cukup strategis untuk mempertahankan eksistensi suatu organisasi. Dengan demikian perlu dilakukannya suatu pendekatan terhadap karyawan untuk mewujudkan kepuasan kerjanya.

Sehubungan dengan pentingnya karyawan (manusia) dalam suatu organisasi, Walt Disney dalam Kuswandi (2005:18) mengemukakan:

*You can dream, create, design, and build the most wonderful place in the world...but it requires people to make dream a reality.* (Anda dapat bermimpi menciptakan, merancang, dan membangun tempat paling indah di dunia....tapi dibutuhkan manusia untuk membuat semua mimpi itu menjadi kenyataan.

Pendapat di atas menyiratkan bahwa seseorang menjadi sangat berharga ketika menggabungkan diri dengan organisasi.

Ketika seseorang menggabungkan diri dengan organisasi, ia membawa keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman lampau yang kesemuanya bersatu dan membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja akan terwujud jika adanya suatu kesesuaian antara kenyataan dengan yang dialami seseorang setelah bergabung dengan organisasi, dengan harapan yang mereka bawa ketika memutuskan untuk bergabung dengan organisasi.

Jika kesesuaian itu tidak terwujud maka akan membawa kondisi lain terhadap karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Umi Sukamti (1998:178) yang menyebutkan kondisi seperti itu sebagai keterkejutan terhadap realitas.

“Keterkejutan terhadap realitas adalah suatu proses dengan mana harapan yang sebelumnya telah dilakukan tidak mendapatkan kepenuhan di dalam situasi nyata”.

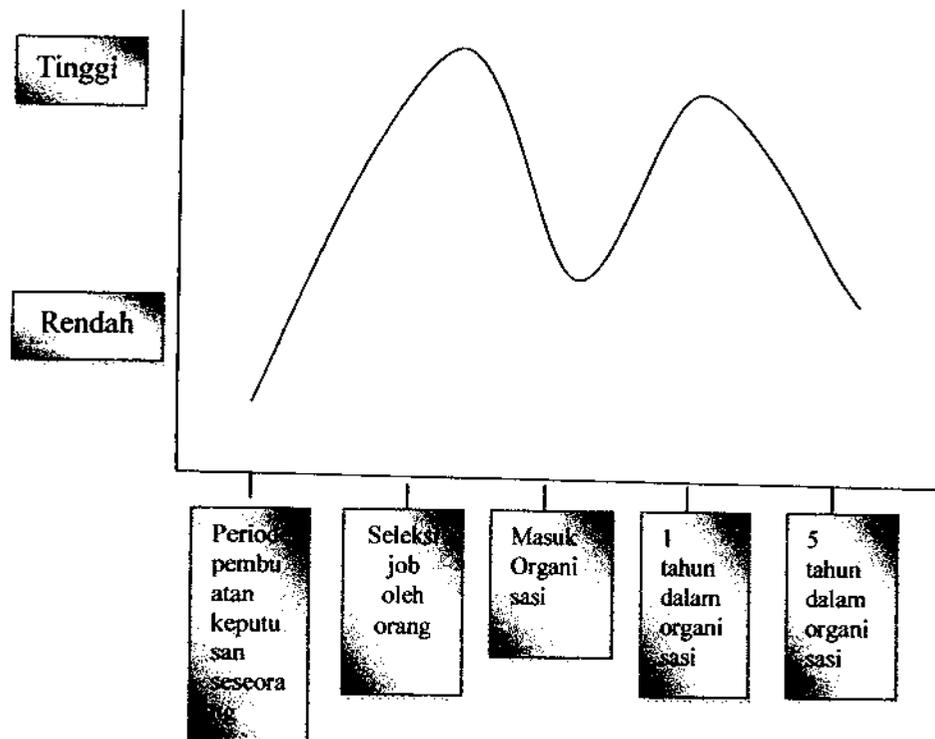
Salah satu yang membentuk harapan karyawan ketika menggabungkan diri dengan organisasi adalah kebutuhan. Sebagai manusia, karyawan memiliki kebutuhan yang sama, menurut Maslow dalam Kuswandi (2005:19) bahwa: ”Jenjang kebutuhan manusia adalah kebutuhan pokok, kebutuhan rasa aman, kebutuhan bersosial, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan untuk mendapatkan cita-cita pribadi.

Ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan lebih dekat pada kondisi puas. Hal ini senada dengan pernyataan Anwar Prabu (2004:121):

Kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai, pegawai akan merasa sangat puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

Kepuasan kerja sendiri sifatnya dinamis. Dibawah ini akan disajikan grafik yang memberikan gambaran tentang dinamika kepuasan kerja karyawan secara umum.

**Gambar 1.1**  
Dinamika Kepuasan kerja Karyawan



Sumber: Hall & Goodale (1986) dalam Kuswandi (2005:25)

Jika dikelompokkan kebutuhan manusia itu terbagi menjadi dua kelompok besar yakni kebutuhan material dan kebutuhan emosional. Kedua kelompok kebutuhan tersebut sama-sama memerlukan pemenuhan, hanya saja kebutuhan emosional membawa pengaruh yang lebih besar dari pada kebutuhan material. Hal ini senada dengan penelitian William Mercer Inc dalam Kuswandi (2005:3) yang menyatakan bahwa: “Bertahannya karyawan 40% disebabkan oleh faktor-faktor emosional dibanding karena faktor gaji atau pendapatan hanya 21%”.

Secara terperinci, Edwin B. Flipppo (2005:144) mengemukakan keinginan atau kebutuhan karyawan adalah:

1. Upah
2. Keterjaminan pekerjaan
3. Teman sekerja yang menyenangkan
4. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan
5. Pekerjaan yang berarti
6. Kesempatan untuk maju
7. Kondisi kerja yang nyaman
8. Kepemimpinan yang mampu dan adil
9. Perintah dan pengarahan yang masuk akal
10. Suatu organisasi yang relevan dan stabil

Hal senada juga diungkapkan Gilmer yang dikutip oleh Moh As'ad (2002:114) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu terdiri dari:

11. Kesempatan untuk maju
12. Keamanan kerja
13. Gaji
14. Perusahaan dan manajemen
15. Pengawasan
16. Faktor intrinsik dari pekerjaan
17. Kondisi kerja
18. Aspek sosial dalam pekerjaan
19. Komunikasi
20. Fasilitas

Keinginan atau kebutuhan tersebut merupakan keinginan atau kebutuhan karyawan berdasarkan karakteristik individu yang diharapkan dapat mereka temui pemenuhannya dalam suatu organisasi.

Kualitas kepuasan kerja dapat dilihat dari indikasi yang ditampilkan melalui sikap para karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Alex S. Nitisemito (1983:161) bahwa: "Kualitas kepuasan kerja meliputi rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perpindahan karyawan yang tinggi,

tingkat kerusakan yang naik, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi, dan pemogokan". Hani Handoko (1999:195) mengemukakan bahwa:

....para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam kenyataannya banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi terutama dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya, perputaran karyawan yang rendah, tingkat absensi yang rendah, serta jenjang pekerjaan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi.

Menurut Hasibuan (2003:202) bahwa: "Indikasi kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik", begitupun sebaliknya. Selanjutnya Anwar Prabu (2002:117) mengemukakan bahwa: "Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan". Jika indikasi-indikasi tersebut mengisyaratkan positif dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan rendah, sebaliknya jika indikasi-indikasi tersebut mengisyaratkan negatif dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tinggi.

Selain itu, terpenuhinya kebutuhan (kepuasan kerja) dapat dilihat dalam perilaku karyawan sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow (1994:87) bahwa: "...Segera setelah mendapatkan kepuasan, organisme akan membiarkan diri bebas dari tekanan, ketegangan, keadaan yang mendesak dan keharusan bermalasan, bersantai...".

Jadi karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja, secara psikologis cenderung terbebas dari tekanan. Sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan aktivitas positif dalam melaksanakan tugasnya, mempunyai akselerasi dalam menyelesaikan tugasnya. Mereka juga akan menghasilkan kualitas produk

yang baik, dan mudah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas, karena terbebas dari ketegangan. Mereka dapat berkarya sesuai dengan waktu yang ditentukan karena tidak bermalas-malasan.

Sikap dan perilaku seperti ini dilakukan berdasarkan pandangan karyawan sendiri terhadap organisasi. Orang-orang (karyawan) memandang organisasi sebagai sarana untuk membantu mencapai tujuan mereka, dan organisasi membutuhkan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian organisasi harus mampu mengintegrasikan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi.

Untuk itu perlu dijalankan komunikasi yang dapat mengintegrasikan dua kepentingan atau tujuan di atas, dimana setiap individu bertindak sebagai komunikator, sekaligus komunikan. Hal itu juga terjadi pada atasan perusahaan dan bawahannya. Baik bawahan maupun atasan adalah komunikator sekaligus komunikan, tergantung pada situasi pada saat komunikasi berlangsung. Atasan dan bawahannya sama-sama membutuhkan informasi yang mendukung proses pencapaian tujuan. Hal tersebut menuntut kedua belah pihak untuk dapat menjalankan fungsinya sebagai komunikator maupun komunikan dengan baik.

Widjaja (2006: 91) mengemukakan bahwa:

Setiap orang membentuk kebiasaan mereka berkomunikasi dengan orang lain berdasarkan tingkah laku yang ditekankan kepada mereka ketika mereka tumbuh menjadi dewasa. Kebiasaan komunikasi tiap orang inilah yang disebut gaya komunikasi.

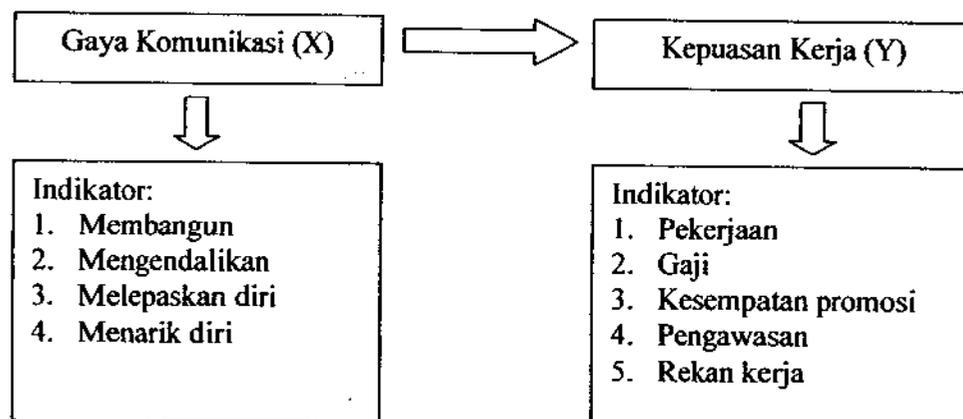
Pada dasarnya, terdapat empat gaya komunikasi (Widjaya, 2006:91), yaitu:

- 5) Gaya komunikasi yang membangun
- 6) Gaya komunikasi yang mengendalikan
- 7) Gaya komunikasi yang melepaskan diri
- 8) Gaya komunikasi yang menarik diri

Melihat hal tersebut, salah satu cara untuk menciptakan dan memelihara kepuasan kerja adalah dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan para bawahannya, dan gaya komunikasi atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Setiap karyawan memiliki persepsi masing-masing gaya komunikasi atasan tersebut, dan persepsi karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan kerangka berpikir seperti diuraikan diatas maka dapat digambarkan skema keterkaitan variabel sebagai berikut :

**Gambar 1.2**  
Skema Keterkaitan Variabel



Sumber: Widjaya (2006:91)

Sumber: Fred Luthan diterjemahkan oleh Vivian A Yuwono (2006:243)

## 1.6 Asumsi

Untuk menghindari ketidaksesuaian antara masalah yang diteliti dengan pembahasan, maka dipandang perlu untuk menetapkan asumsi.

Menurut Komaruddin dan Yooke Tjuparmah S. Komaruddin (2002:23), bahwa :

Asumsi dalam karya tulis ilmiah menetapkan faktor-faktor yang diawasi sehingga tidak mempengaruhi variabel yang sedang diamati. Asumsi mungkin berhubungan dengan syarat-syarat, kondisi-kondisi dan tujuan. Asumsi memberikan hakekat bentuk dan arah argumentasi.

Berkaitan dengan hal itu, maka penulis mengajukan asumsi penelitian sebagai berikut :

- 1) Selama penelitian berlangsung struktur organisasi dan susunan karyawan tidak mengalami perubahan.
- 2) Sistem dan prosedur kerja selama penelitian dianggap tetap.
- 3) Latar belakang sosial, ekonomi, budaya, agama dianggap tidak mempengaruhi.

## 1.7 Premis

Sedangkan mengenai perumusan premis, Komaruddin dan Yooke Tjuparmah S. Komaruddin (2002:202) menyebutkan bahwa: "Premis bagi karya tulis ilmiah mencakup syarat-syarat dan pernyataan-pernyataan yang merupakan sesuatu yang dinyatakan lebih dahulu dan sekaligus menjadi dasar argumentasi".

Premis untuk karangan ilmiah sebagai dasar argumentasi penjelasan harus dinilai dengan apa yang ditetapkan oleh sesuatu yang diakui kebenarannya.

Untuk itu premis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling dominan dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Hasibuan, 2003:203).
2. Komunikasi merupakan salah satu faktor penunjang dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan (Newstrom & Keith Davis diterjemahkan oleh Apri Nuryanto, 1989:440).
3. Kepuasan adalah salah satu pendukung dalam pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2001:293).
4. Organisasi merupakan wadah bagi karyawan untuk berusaha memenuhi kebutuhannya ( Walt Disney dalam Kuswandi, 2005:18).

### **1.8 Hipotesis**

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian, sebagaimana yang dikemukakan Suharsimi Arikunto (1998:62) bahwa, “Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai sampai terbuka melalui data yang terkumpul”. Sedangkan menurut Sugiyono (2005:82) mengemukakan bahwa :

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah tersebut bisa berupa pernyataan tentang hubungan dua variabel atau lebih, perbandingan (komparasi, atau variabel mandiri (deskripsi).

Dengan adanya hipotesis ini Joko Subagyo (1991:18) mengemukakan bahwa ada beberapa hal yang diperoleh peneliti, antara lain :

1. Penggarisan arah penelitian, agar tidak menimbulkan deviasi arti.
2. Memudahkan dan membantu peneliti dalam mencari data.
3. Memberikan tujuan akhir yang harus dibuktikan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut : **"Tingkat kepuasan kerja bawahan yang diteliti dipengaruhi secara positif oleh gaya komunikasi yang diterapkan atasan"**.

### **1.9 Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi penulisan maka disusun dalam sistematika sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab I ini merupakan gambaran awal dari keseluruhan proses penelitian, memuat uraian tentang problematika dan dasar penelitian dari penelitian yang dilakukan tentang hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan, serta manfaat dari penelitian.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II ini mengemukakan tentang konsep-konsep yang berhubungan dengan variabel-variabel dalam kajian penelitian.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab III ini berisi tentang bagaimana penelitian dilakukan dan menguji tentang kebenaran hipotesis.

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

Bab IV berisi tentang gambaran hasil penelitian, pembahasan secara rinci terhadap hasil penelitian.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab V sebagai bab penutup, berisi tentang kesimpulan dan saran yang merupakan pemaknaan peneliti secara terpadu terhadap semua hasil penelitian yang telah diperoleh.