

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan sistem manajemen yang efektif artinya dapat dengan sangat mudah berubah ubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat, dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened-system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyaknya perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang berkualitas. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga harus ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia.

Organisasi terdiri dari individu dan kelompok yang mempunyai karakteristik, nilai, budaya, dan keahlian yang berbeda beda, sehingga dalam melaksanakan

pekerjaanya mereka tidak saling lepas karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial. Mereka saling tergantung satu sama lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, suatu organisasi didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan bersama, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber yang paling berharga didalam organisasi. Tanpa adanya tenaga kerja atau karyawan yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri daripada aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Siagian dalam Arif Sehfudin (2011) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standard dan kriteria yang ditetapkan. Masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja dinilai berdasarkan hasil secara kualitas dan kuantitas. Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama sekerja, dengan atasan, dan dengan bawahan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya (Siagian, 2006).

Menurut Umi Farida (2014) menyatakan bahwa dasarnya komunikasi adalah proses pemindahan gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dari beberapa faktor yang telah disebutkan, salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor komunikasi. Komunikasi adalah faktor yang sangat penting untuk memperlancar arus pesan serta untuk pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerjasama satu sama lain. Komunikasi itu sendiri terdiri dari tiga jenis komunikasi berdasarkan arus informasinya yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal.

Komunikasi vertikal sangat penting bagi perusahaan karena diantara atasan dan bawahan merupakan istilah lain dari pimpinan dan pegawai yang saling berhubungan dan berinteraksi yang dilakukan oleh setiap instansi atau organisasi. Adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan diharapkan dapat terjalin kerjasama yang baik, sehingga dapat menumbuhkan jaringan komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi. Komunikasi merupakan bagian integral dari seluruh proses dalam manajemen organisasi, yang berarti bahwa komunikasi dengan segala seginya adalah merupakan hal yang amat penting untuk mendapatkan perhatian dari seluruh anggota organisasi baik tingkat pelaksanaan maupun tingkat pimpinan. Kepentingan dari suatu organisasi adalah memelihara dan meningkatkan kualitas dari pegawainya. Salah satu

faktor pendukung agar pegawai tetap bersemangat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya adalah adanya komunikasi vertikal yang berjalan dengan baik dan efektif diantara pegawai dengan atasannya ataupun sebaliknya. Hal ini sangat penting sebab komunikasi vertikal yang keliru dapat menimbulkan beberapa akibat, antara lain: keresahan, ketidakpuasan kerja, turunnya kinerja dan gairah kerja, produktivitas yang menurun, berkurangnya tanggung jawab, kekeliruan dalam melaksanakan tugas, dan lainnya. Hal ini tentunya akan mengganggu kelancaran dalam bekerja dan akan merugikan instansi.

Komunikasi horisontal juga tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan komunikasi vertikal karena selain antara atasan dengan bawahan, komunikasi antar atasan atau antar bawahan juga harus terjalin dengan baik karena tanpa hubungan tersebut maka pekerjaan tidak akan bisa terselesaikan karena tidak terkoordinir dengan sebaik mungkin.

Komunikasi Diagonal juga penting bagi peningkatan kinerja karyawan karena selain kedua komunikasi diatas komunikasi antar departemen sangat penting untuk menunjang setiap kelancaran pekerjaan. Dengan adanya komunikasi diagonal serta keseimbangan antar ketiga arus komunikasi diatas maka akan memperkuat budaya kerjasama dan menekan persaingan internal serta kebijakan komunikasi diagonal harus dirancang dengan cermat agar tidak menjadi boomerang yang mengancam koordinasi maupun integritas.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan tentu kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan serta mempunyai suatu tujuan yang sama, tetapi untuk mencapai tujuan tersebut pasti banyak perbedaan pendapat antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Dengan adanya perbenturan dua keinginan atau tujuan yang berbeda ini, maka perlu adanya suatu penyalarsan agar terdapat kesatuan pendapat dan tindakan dalam pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan. Selain hal tersebut tidak semua perusahaan berlokasi di satu tempat saja. Banyak perusahaan yang mempunyai beberapa tempat untuk efisiensi *lay out* atau tata letak agar semua pekerjaan yang dikerjakan karyawan berjalan lancar.

Menurut pengamatan sementara peneliti, komunikasi yang terjadi pada Pabrik Sepeda SAE Ponorogo haruslah efektif sehingga arus pesan yang disampaikan oleh anggota perusahaan dapat diterima karena komunikasi merupakan media atau sarana yang dianggap sesuai dan efektif dalam usaha penyalarsan serta penunjang kelancaran pekerjaan yang penting adalah salah satunya komunikasi. Pabrik sepeda SAE yang berlokasi di Jl. Jend. Sudirman No.16-18 Ponorogo. Penulis tertarik melakukan penelitian di Pabrik sepeda SAE Ponorogo karena pabrik tersebut tidak hanya berlokasi di satu tempat saja. Pabrik sepeda SAE Ponorogo mempunyai tiga tempat untuk menunjang kelancaran dalam pekerjaan karyawannya.

Komunikasi merupakan hal yang sangat vital, karena itu perlu adanya komunikasi yang harmonis baik vertikal, horisontal, dan diagonal yang baik serta pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Dengan kurangnya komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada karyawannya atau sebaliknya, dapat menyebabkan kesalah

pahaman pekerjaan, serta dapat menjadi penyebab banyaknya pekerjaan yang tidak maksimal. Oleh karena itu, penulis bermaksud melakukan penelitian di Pabrik Sepeda SAE Ponorogo.

Pabrik Sepeda SAE didirikan pertama kali pada tahun 1944, oleh Bapak Soehandono dan Bapak Ayong di Ponorogo. Usaha ini berkembang cukup pesat dengan memiliki banyak karyawan dan mendapat banyak pesanan di beberapa kota di Indonesia. Meskipun merk produk dari pabrik sepeda SAE belum terlalu banyak masyarakat Ponorogo yang mengetahui tetapi Pabrik Sepeda SAE dapat mempertahankan pasarnya hingga mencapai di beberapa kota di Indonesia. Beberapa jenis sepeda yang dihasilkan oleh pabrik Sepeda SAE adalah sepeda mini, sepeda MTB, sepeda unto 28, dll dengan merek *commando* dan *values*. Seperti yang kita ketahui sepeda bukan hanya untuk kegiatan olahraga saja, namun bersepeda sudah menjadi *life style*, sarana rekreasi dan digunakan dalam perlombaan.

Berdasarkan uraian diatas, menjelaskan bahwa komunikasi terutama komunikasi antar bawahan, antar atasan maupun bawahan dengan atasan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengambil judul **“ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PABRIK SEPEDA SAE PONOROGO”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka pokok masalah yang dihadapi dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut ini :

1. Apakah Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horisontal, dan Komunikasi Diagonal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Sepeda SAE Ponorogo?
2. Apakah terdapat hubungan antara ketiga variable yaitu Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horisontal, dan Komunikasi Diagonal dengan Kinerja Karyawan pada Pabrik Sepeda SAE Ponorogo?

## **1.3 Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisa data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Sepeda SAE Ponorogo.
2. Mengetahui pengaruh Komunikasi Horisontal terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Sepeda SAE Ponorogo.

3. Mengetahui pengaruh Komunikasi Diagonal terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Sepeda SAE Ponorogo.
4. Mengetahui hubungan antara ketiga variable yaitu Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal, dan Komunikasi Diagonal dengan Kinerja Karyawan pada Pabrik Sepeda SAE Ponorogo.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian adalah :

#### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan sumbangan pikiran dalam mengembangkan sumber daya manusia yang lebih baik lagi serta dapat memperlancar arus komunikasi sehingga dapat meningkatkan kinerja para karyawan di Pabrik Sepeda SAE Ponorogo.

#### **2. Bagi Peneliti**

Menambah serta memperluas pengetahuan, wawasan, dan pemikiran manajemen perusahaan khususnya dalam peranan komunikasi vertikal, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal terhadap kinerja karyawan .

#### **3. Bagi Lembaga**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah wawasan yang lebih luas khususnya tentang manajemen sumber daya manusia mengenai komunikasi vertikal, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal terhadap kinerja karyawan. Serta sebagai bahan kajian dan

penelitian serta dapat pula dijadikan penelitian lebih lanjut untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih sempurna.