

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya yang ada di dalamnya, terutama sumber daya manusia yang di gunakan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia (SDM) juga merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Apapun bentuk tujuannya, suatu organisasi didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan bersama, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan di urus oleh sumber daya manusia itu sendiri. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus didukung oleh sumber daya yang berkualitas baik dari berwujud material, modal maupun manusia (Swastha, 2007).

Sumber daya manusia yang di butuhkan agar sesuai dengan keinginan organisasi, diperlukan manajemen sumber daya manusia (MSDM) hal ini dilakukan untuk mendapatkan dan menghimpun tenaga kerja yang mempunyai kualitas dan dapat bekerja secara efisien, upaya ini merupakan tahap yang sangat menentukan bagi kehidupan suatu organisasi terutama apabila terdapat tenaga

kerja yang mempunyai sifat kepribadian dan kemampuan/ketrampilan kerja yang kurang menunjang bagi pelaksana organisasi (Fathoni, 2006).

Banyak cara yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Pada umumnya kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Brahmasari (2007), kinerja pencapaian atas suatu tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal hal yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja individu dengan kinerja organisasi terdapat hubungan yang erat, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan salah satu proses yang sengaja dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Perusahaan dalam mencapai tujuannya, banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, di antaranya adalah kepemimpinan atau unsur pemimpin. Kepemimpinan yang baik akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat dibangun dengan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan perusahaan, ini dilakukan agar karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dalam perusahaan. Sutrisno (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik, maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif

sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan sumber daya manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik (Wahab, 2008). Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap paling cocok dari semua gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (dalam Khoirusmadi, 2008) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1) membangun budaya kerjasama dan profesionalitas di antara para pegawai, (2) memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan memecahkan masalah secara efektif.

Perusahaan selain memperhatikan unsur kepemimpinan, salah satu yang menjadi unsur tercapainya tujuan perusahaan adalah komunikasi dalam perusahaan itu sendiri. Komunikasi dalam suatu perusahaan, biasanya terjadi dalam dua konteks, yaitu komunikasi yang terjadi dalam perusahaan (*internal communication*) dan komunikasi yang terjadi diluar perusahaan (*external communication*). Di dalam komunikasi internal, baik secara vertical, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan ketidklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi miss komunikasi di dalam perusahaan. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai (Siagian, 2002).

Perusahaan juga selain memperhatikan masalah gaya kepemimpinan dan komunikasi internal, juga perlu diperhatikan yang namanya motivasi dalam perusahaan. Motivasi merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai (Hasibuan, 2010). Motivasi dan prestasi adalah dua komponen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lain. Apabila seorang karyawan tidak memiliki motivasi, maka dapat dipastikan prestasi karyawan

tersebut akan menurun. Dan begitu sebaliknya, apabila seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka prestasi karyawan tersebut juga akan meningkat. Menurut Hakim (2006), motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada didalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Sedangkan, Robins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal antara lain adalah prestasi, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, memperoleh kemajuan, dan perkembangan dalam bekerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaji/upah, hubungan antar pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi dalam perusahaan (Herzberg dalam Hadari, 2005).

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang ritel atau lebih dikenal dengan nama "ALFAMART". PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk yang mulai bisnis di bidang perdagangan dan distribusi, kemudian pada tahun 1999 masuk ke sektor ritel. Pada tahun 2002 perusahaan mulai ekspansi eksponensial melalui memperoleh 141 toko Alfa Minimart dan membawa nama baru yaitu "Alfamart". Saat ini Alfamart merupakan salah satu pengecer Indonesia terkemuka, melayani lebih dari 3,0 juta pelanggan setiap hari, dengan sekitar 11.115 toko di seluruh Indonesia.

Perusahaan ini mempunyai harapan yang mana ingin memberikan yang terbaik kepada konsumen dengan cara memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen, harga yang relatif terjangkau serta menyediakan barang barang yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan konsumennya. Alfamart memiliki ribuan toko/outlet yang tersebar di seluruh daerah di Indonesia, namun pada kesempatan ini peneliti mengambil data pada cabang Alfamart di daerah Jember, Jawa Timur. Setiap cabang membawahi sekitar 400 toko, dengan masing masing memiliki karyawan sekitar 10 sampai 12 orang. Demi memberikan kepuasan pada pelanggan, maka diperlukan kinerja SDM yang handal, sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan pun dapat tercapai dengan optimal. Sebagai salah satu

perusahaan ritel terbesar di Indonesia, PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, diuntut untuk memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen khususnya di daerah Jember, Jawa Timur. PT Sumber Alfaria Trijaya Cabang Jember akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dorongan dari karyawan yang merupakan faktor penting dalam perusahaan. Masih banyaknya keluhan yang disampaikan pelanggan seperti pelayanan yang kurang memadai Seperti sikap petugas pada saat melayani komplain dari pelanggan. Kurang tanggapnya penyelesaian kritik dan masalah membuat masyarakat kecewa dan menilai negatif mengenai kinerja petugas. Tentunya hal ini tidak dapat dibiarkan begitu saja oleh perusahaan, karena hal tersebut dapat berdampak buruk untuk tujuan dan keberlangsungan perusahaan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti terhadap beberapa karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, menurut mereka kepemimpinan, komunikasi internal dan pemberian motivasi masih kurang dari yang diharapkan karyawan.

Berikut data gerai yang diberikan oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember pada Tahun 2012 – 2015 :

**Tabel 1.1 Data Gerai Tahun 2012- 2015
PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk,
Jember Jawa Timur**

Tahun	Jumlah Toko/Gerai	Presentase Naik/Turun	Presentase (%)
2012	60	-	-
2013	98	Naik	63,3%
2014	106	Naik	8,17 %
2015	131	Turun	23,6 %

Sumber : PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk.(2015)

Berdasarkan tabel 1.1 jumlah gerai periode tahun 2012- 2014 mengalami kenaikan yang cukup pesat, namun presentase jumlah kenaikannya mengalami penurunan yang cukup drastis. Pada tahun 2012 – 2014, jumlah gerai mengalami penurunan dari 63,3 % menjadi 8,17%. Fenomena ini tidak dapat di anggap biasa, karena jumlah penurunan mencapai 55,13% dari jumlah presentase sebelumnya. Jika keadaan ini terus dibiarkan maka produktivitas atau jumlah penjualan menurun yang mengakibatkan tujuan perusahaan tidak dapat dicapai dengan baik. Apabila gerai/toko yang sudah ditargetkan tidak sesuai dengan hasil pencapaian, maka target penjualan pun tidak dapat terpenuhi dengan maksimal. Hal ini dapat diartikan dengan adanya masalah yang berhubungan langsung dengan pekerja sehubungan dengan kinerja karyawan. Manajemen perusahaan harus mampu mengatasi masalah yang terjadi, sehingga kinerja karyawan dapat dipulihkan kembali.

Berikut jumlah penjualan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, tahun 2015

Tabel 1.2 Data Jumlah Penjualan Tahun 2015

PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk,

Jember, Jawa Timur

Bulan	Jumlah Penjualan	Presentase
Januari	Rp. 4.120.000.000	-
Februari	Rp. 3.930.000.000	-4,6%
Maret	Rp. 4.584.155.200	16,64%
April	Rp. 4.138.300.000	-9,73%
Mei	Rp. 4.555.200.300	10,1%
Juni	Rp. 5.116.748.000	12,33%
Juli	Rp. 4.832.600.210	-5,5%
Agustus	Rp. 5.230.700.000	8,24%
September	Rp. 4.912.600.120	-6,1%
Oktober	Rp. 5.630.400.000	14,6%
November	Rp. 5.741.300.000	2%
Desember	Rp. 6.420.000.000	11,82%

Sumber : PT. Alfaria Trijaya Tbk (2015)

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat perusahaan mengalami naik turun jumlah penjualan. Pada bulan Februari mengalami penurunan penjualan sebesar -4,6%. Walaupun perusahaan juga mengalami kenaikan penjualan pada bulan-bulan lain, namun perusahaan belum mampu konsisten untuk kenaikan penjualannya. Dalam satu tahun terakhir, perusahaan mengalami 4 kali penurunan penjualan, penurunannya juga melebihi 5% dari penjualan sebelumnya, terkecuali penurunan pada bulan Februari. Selain itu, pada bulan November hanya mengalami kenaikan sebesar 2%, berbeda dengan kenaikan pada bulan-bulan lainnya yang mencapai 16,64% yang terjadi pada bulan Februari. Tentunya hal ini sangat tidak baik bagi PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Harapan perusahaan dalam penjualan tersebut ingin meningkatkan lebih dari yang di targetkan oleh perusahaan. Selain untuk meningkatkan jumlah penjualan, naik turunnya penjualan juga akan berpengaruh pada tujuan dan kelangsungan perusahaan. Agar penjualan tidak lagi mengalami naik turun penjualan yang secara drastis untuk tahun selanjutnya, maka manajer PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, harus memberikan motivasi di berikan kepada karyawan agar karyawan tetap bersemangat dalam bekerja. Dengan ini, PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, mengharapkan penjualan perusahaan pada tahun ke depan bisa terus meningkat tanpa mengalami penurunan yang cukup drastis.

Menurut Siswandi (2013) dalam penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pand's Collection Semarang, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan. Menurut Chairunnisah (2012) dalam penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan kantor kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan simultan. Penelitian Yuyun Fitri Astuti (2015) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket 7". Metode penelitian ini

menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel-variabel yang digunakan antara lain variabel bebas (X) meliputi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), dan Kompensasi (X_2) dan variabel terikat yaitu Kinerja (Y). Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dan kompensasi berpengaruh baik secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan Pamela Supermarket 7. Menurut Yuanita Widyanti Sofiana sari (2014) dalam penelitian dengan judul pengaruh komunikasi internal, reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Nur Semeta Indah, Kencong-Jember, hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi internal, reward dan punishment berpengaruh baik secara parsial dan simultan terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Nur Semesta Indah, Kencong-Jember. Menurut Rona Nur Qorih (2016) dengan judul penelitian gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR ADY Banyuwangi, hasil analisis menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi berpengaruh baik secara parsial maupun simultan pada kinerja karyawan PT. BPR ADY Banyuwangi.

Dari hasil penelitian terdahulu, diketahui bahwa kinerja karyawan memang dipengaruhi beberapa faktor dalam perusahaan. Tentunya pihak perusahaan ingin mengetahui hal-hal apa saja yang mampu mempengaruhi bahkan meningkatkan kinerja karyawannya. Begitu pula dengan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, dalam kaitannya dengan kinerja karyawan non manajerial, hal tersebut tentunya harus segera di benahi agar kinerja karyawan non manajerial bisa meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan non manajerial dalam PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kepada karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan, agar tujuan utama perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.