

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar belakang Masalah**

Perbaikan kinerja dan produktivitas adalah salah satu dari tujuan utama perusahaan. Banyak faktor yang menjadi penentu terhadap upaya untuk mendorong produktivitas perusahaan atau kinerja karyawan tersebut. Luthans dalam (Koesmono, 2005:173) menyebut bahwa Porter dan Lawler mengemukakan premis motivasi tidak setara dengan kinerja (dalam hubungan kausalitas), namun sebaliknya kedudukannya berbeda karena keduanya mempunyai pengaruh struktural yang berbeda. Ini berarti bahwa motivasi berperan menjadi anteseden (variabel sebab) kinerja karyawan. Mendukung premis tersebut, Koesmono (2005:173) menemukan secara empirik hubungan tak langsung melalui intervening Motivasi Kerja, antara motivasi kerja dengan kinerja dengan demikian motivasi kerja yang tinggi pada karyawan akan berimplikasi pada tingkat kepuasan yang dimiliki. Tingkat kepuasan tersebut kemudian menjadi pendorong peningkatan produktivitas atau kinerja.

McClelland dalam Veitzal (2008:459) menyebut motivasi sebagai teori “virus mental” penentu produktivitas. Tiga faktor psikologis yang disebut dalam teori tersebut adalah *need achievement* (dorongan untuk berhasil), *need affiliation* (dorongan berafiliasi) dan *need of power* (dorongan untuk berkuasa). Tiga “virus mental” tersebut merupakan tiga faktor utama dalam teori motivasi kebutuhan hirarkhis dari Maslow.

Motivasi kerja hakekatnya merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Umar, 2005:275). Pengertian yang lain menerjemahkan motivasi sebagai dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karena adanya keyakinan bahwa peningkatan produktivitas mempunyai manfaat bagi dirinya (Muliando dkk., 2006:188). Ini artinya motivasi setidaknya mengandung makna sebagai faktor pendorong baik berasal dari dalam dirinya (intrinsik) maupun luar dirinya (ekstrinsik) untuk melakukan sesuatu tindakan yang positif sehingga memberikan kemanfaatan untuk dirinya dan pekerjaannya.

Rendahnya motivasi kerja tentu memberikan dampak yang tidak baik bagi produktivitas perusahaan. Perusahaan harus mempunyai kebijakan yang baik dan kondusif terhadap karyawan sehingga memberikan stimulan yang positif bagi dorongan kerja karyawannya. Berdasarkan hubungan antar personel dalam organisasi perusahaan, ada dua faktor yang dapat diidentifikasi sebagai faktor determinan terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu komunikasi dan lingkungan kerja. Rajhans (2012:82) menyimpulkan dalam temuannya: *"It is a self-evident fact that organizational communication plays a vital role in employee motivation and performance as real changes are taking place in modern organizations..."*. Ini menjelaskan eksplisit bahwa komunikasi dalam organisasi memegang peran vital terhadap motivasi karyawan. Sementara itu Musriha (2011:2) mengidentifikasi faktor lingkungan kerja (*work environment*) merupakan variabel yang menentukan

Motivasi Kerja karyawan. Motivasi Kerja karyawan sendiri menjadi faktor yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja karyawan ditentukan oleh banyak faktor diantaranya adalah faktor komunikasi internal perusahaan dan lingkungan kerja yang baik. Effendy(2008:122) menyebut komunikasi internal sebagai pertukaran gagasan antara para administrator dengan karyawannya. Dijelaskan pula adanya pertukaran gagasan dalam komunikasi internal antara manajemen dengan karyawan akan menyebabkan berlangsungnya operasi dan manajemen perusahaan. Effendy (2008:122) juga membedakan komunikasi internal ini menjadi dua bentuk yakni komunikasi yang berjalan secara vertikal dan komunikasi yang berjalan secara horizontal. Komunikasi vertikal berlangsung dalam tiga bentuk baik dari atas ke bawah (*downward communication*), bawah ke atas (*upward communication*) maupun bisa gabungan keduanya (*two-way communication*). Komunikasi vertikal ini berjalan hirarkhis menurut jenjang struktur organisasi sehingga bersifat formal. Hambatan dalam komunikasi vertikal ini akan menyebabkan konflik manajemen dan karyawan, dan menyebabkan tuntutan baik dalam skala rendah hingga unjuk rasa.

Sementara komunikasi horizontal bersifat setara dan umumnya berjalan di ranah informal. Komunikasi ini berjalan antar bagian yang setingkat dengan bagian lain, maupun relasi antar teman kerja. Effendy (2008:122) komunikasi ini bukan pada waktu saat bekerja saja namun di luar jam kerja. Hambatan pada bentuk komunikasi ini adalah ketidakharmonisan hubungan antara karyawan,

sehingga bisa mengganggu pekerjaan. Kegagalan komunikasi yang baik juga akan menyebabkan kerjasama tim, koordinasi, maupun fokus kerja menjadi terganggu.

Timbulnya gangguan komunikasi tersebut baik dalam bentuk komunikasi horizontal maupun vertikal akan memberikan dampak langsung maupun tak langsung terhadap motivasi kerja. Konflik formal dengan manajemen akan menghasilkan ketidakpuasan pada perusahaan, sehingga akan ada perlawanan terhadap instruksi-instruksi manajemen. Ketidakpuasan ini akan memicu penurunan motivasi bekerja karyawan dalam mencapai target. Sementara komunikasi horizontal akan menyebabkan konflik antar karyawan dengan bagian. Ini jelas akan mengurangi semangat kerja karena situasi kerja menjadi tidak kondusif dan harmonis.

Lingkungan kerja juga berperan dalam menjelaskan peningkatan maupun penurunan motivasi kerja karyawan. Purwaningrum dkk (2012:4) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik harus dicapai agar karyawan merasa betah untuk menyelesaikan pekerjaan, hal ini dapat mendorong meningkatnya kualitas kerja, mengurangi ketegangan serta mendorong semangat kerja lebih baik maupun bisa menjadi prestise bagi perusahaan yang bersangkutan. Lingkungan kerja dalam hal ini bisa meliputi dua hal yaitu lingkungan kerja internal maupun lingkungan kerja eksternal. Purwaningrum dkk (2012:11) juga menyimpulkan secara empiris bahwa motivasi kerja mempunyai peran sebagai *intervening* antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa lingkungan kerja mempunyai *direct effect* terhadap peningkatan maupun penurunan motivasi kerja.

Indonesia merupakan negara dengan populasi muslim terbesar di dunia. Salah satu tradisi dalam berpakaian muslim melayu adalah menggunakan songkok (peci). Bahkan peci saat ini juga menjadi pakaian formal di lingkungan pemerintahan, dengan demikian permintaan akan produk tersebut juga terus meningkat. Tingginya potensi pasar songkok tersebut telah mendorong PT. Awing dan Son yang berlokasi di Gresik untuk memproduksi dan memasarkan produk dengan merek AWING agar dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan songkok lainnya.

Tabel 1.1  
Omzet Penjualan Songkok PT. Awing and Son

Tahun	Penjualan			
	Unit	growth	Omzet (Rp)	growth
2011	192,555		10,609,780,500	
2012	212,332	10.3%	11,720,726,400	10.5%
2013	234,389	10.4%	12,938,515,329	10.4%
2014	265,145	13.1%	14,909,123,650	15.2%
2015	297,228	12.1%	17,171,854,445	15.2%

Sumber: Bagian penjualan

PT. Awing dan Son saat ini telah memasarkan jenis ragam songkok untuk memenuhi kebutuhan pasar nasional. Model yang dipasarkan oleh PT. Awing dan Son saat ini antara lain model AC polos, songkok bordir, songkok laser maupun model songkok lainnya. Reputasi perusahaan saat ini juga sangat positif dalam penilaian konsumen. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan penjualannya yang terus meningkat tiap tahun. Pada tahun 2013 total penjualan dalam unit perusahaan mencapai 234.389 unit songkok untuk seluruh penjualan produk AWING, meningkat 11,6% pada tahun 2014 menjadi 265.145 unit songkok. Tahun 2015 perusahaan bahkan mencatatkan pertumbuhan 12,1% dengan total

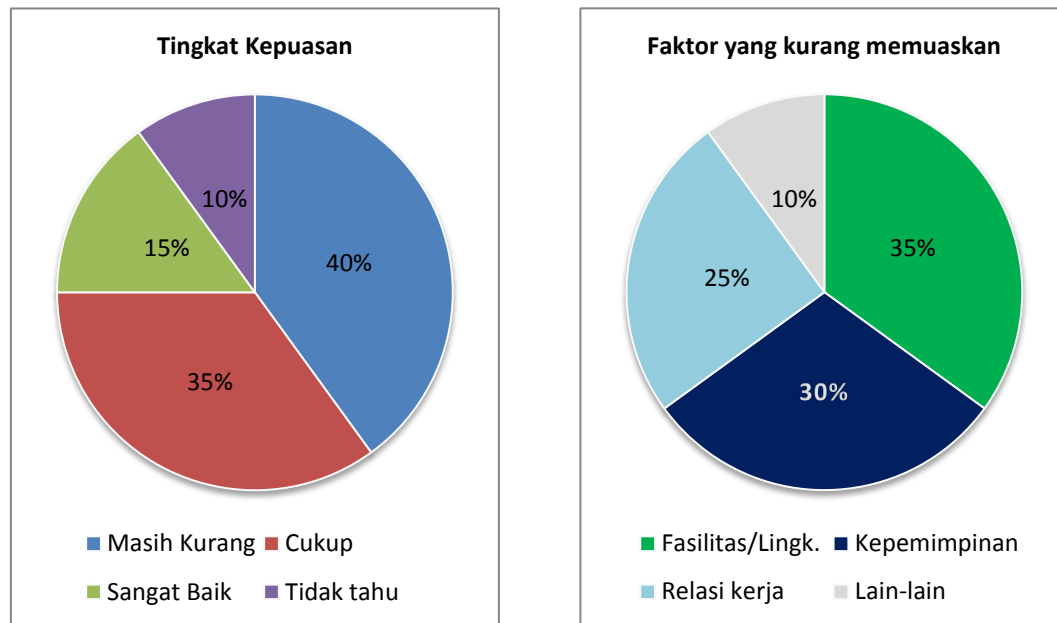
penjualan mencapai 297.228 unit songkok. Berdasarkan omzet penjualan angka penjualan perusahaan pada tahun 2013 telah mencapai Rp 12.938.515.329, meningkat sebesar Rp. 1.9 miliar menjadi Rp 14.906.123.650, sedangkan pada akhir 2015 total omzet penjualannya telah tumbuh 15.2% atau setara Rp 17.171.854.445. Dengan demikian pasar perusahaan rata-rata dapat tumbuh mencapai 11.5% per tahun menurut unit penjualan, sementara dari sisi omzet pertumbuhan bahkan mencatatkan rata-rata 12.8%.

Sebagai perusahaan yang terus berkembang dan bertransformasi, jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. Awing dan Son terus bertambah. Dari perusahaan dengan skala UKM yang mempunyai karyawan puluhan, saat ini telah mencapai 94 karyawan.

Bagi PT. Awing dan Son, karyawan adalah salah satu asset terpenting yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Pemberlakuan ISO 9001:2008 menuntut adanya kerapian administrasi dan pengelolaan manajemen oleh perusahaan, maka sejak tahun 2012 perusahaan telah melakukan perbaikan fasilitas kerja, sistem penggajian maupun Lingkungan kerja perusahaan. Namun sebagai perusahaan yang memulai dari industri skala kecil, Awing perbaikan-perbaikan fasilitas lingkungan kerja maupun sistem manajemen tidak selalu optimal. Hal ini bisa dilihat dari observasi awal pada 20 karyawan, nampak tingkat kepuasan masih belum optimal.

Survei awal untuk melihat tingkat kepuasan karyawan guna mengidentifikasi ada tidak persoalan motivasi kerja, menunjukkan masih tingginya persepsi karyawan yang kurang puas. Terdapat 40% dari 20 karyawan

yang diobservasi menyatakan tingkat Motivasi Kerjanya masih kurang, sementara yang menyatakan sangat baik hanya 15%.



Sumber: Data primer (Observasi lapangan)

Gambar 1.1  
Survey Lapangan Awal terhadap 20 Karyawan PT. Awing dan Son tentang tingkat kepuasan dan faktor yang kurang optimal

Kepuasan yang masih rendah tersebut, menunjukkan faktor-faktor yang memotivasi karyawan juga masih rendah. Davis dalam Mangkunegara (2007:123) menyatakan “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*”. Kepuasan Kerja merupakan salah satu pengukuran motivasi karena menjelaskan cara pandang karyawan dalam menyokong atau tidak menyokong pekerjaannya. Sementara Wexley dan Yulk dalam (Hendra & Handoyo, 2013:103) mengemukakan “*Is the way an employee feels about his or her job*” Hubungan ini diperjelas dengan pernyataan Cascio (dalam Umar 2005:37) tentang motivasi kerja sebagai “*a force that result from individual’s*

*desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst and social approval)*. Ini berarti kepuasan dan ketidakpuasan karyawan atas situasi dan kondisi kerja dapat menjelaskan tingkat motivasi kerja yang dimilikinya.

Identifikasi terhadap persoalan dilapangan menunjukkan bahwa faktor yang kurang memuaskan karyawan umumnya berkaitan dengan fasilitas kerja dan lingkungan kerja, kepemimpinan maupun hubungan kerja. Data-data ini menunjukkan bahwa di perusahaan kendala yang dihadapi adalah berkaitan dengan kepemimpinan, hubungan kerja, maupun lingkungan kerja. Dalam kepemimpinan misalnya permasalahan timbul karena komunikasi yang buruk antara bawahan dengan atasan, sementara dalam relasi hambatan juga sering terjadi pada komunikasi antar karyawan maupun dengan bagian-bagian yang ada di perusahaan. Sementara dalam fasilitas adalah fasilitas yang belum maksimal untuk memberikan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka perlu dilakukan penelitian tentang **“Pengaruh Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan PT. Awing Dan Son Gresik”**. Studi ini akan memberikan penjelasan bagaimana hubungan antara komunikasi dan lingkungan kerja dengan persoalan yang diteliti khususnya dalam peningkatan motivasi kerja karyawan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.



## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi perusahaan terkait motivasi kerja karyawan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Komunikasi Vertikal berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Awing dan Son Gresik?
2. Apakah Komunikasi Horizontal berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Awing dan Son Gresik?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Awing dan Son Gresik?
4. Apakah Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal, dan Lingkungan Kerja, berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Awing dan Son Gresik?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial Komunikasi Vertikal terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Awing dan Son Gresik.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial Komunikasi Horizontal terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Awing dan Son Gresik.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Awing dan Son Gresik.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Awing dan Son Gresik.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan

Berdasarkan manfaat pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini akan memberikan referensi dan rujukan yang berkaitan dengan pengaruh antara komunikasi organisasional baik secara horizontal maupun vertikal, dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Bagi perusahaan PT. Awing dan Son Gresik

Bagi perusahaan yang dijadikan obyek penelitian yaitu PT. Awing dan Son Gresik, hasil penelitian ini dapat menjadi alat evaluasi terhadap efektivitas komunikasi dan antara karyawan dengan manajemen, lingkungan kerjanya maupun bagaimana tingkat motivasi kerja karyawan. Dengan demikian perusahaan dapat membuat kebijakan-kebijakan sumberdaya manusia yang tepat.

3. Bagi peneliti

Sebagai motivasi bagi peneliti untuk lebih meningkatkan lagi ilmu pengetahuan yang telah dipelajari dalam perguruan tinggi.