

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era persaingan global saat ini, perusahaan atau organisasi mulai menyadari pentingnya kualitas sumber daya manusia yang bekerja pada perusahaan. Menurut Wirawan (2015:20), sumber daya manusia adalah orang, pegawai, pegawai, dan buruh yang bekerja pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia, sebagai salah satu faktor internal yang berperan penting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya, perlu dipandu oleh pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien Tampubolon (2015). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu diperhatikan agar kinerja pegawai menjadi efisien dan efektif.

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Kasmir (2016:182) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang diperoleh dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Hamali (2016: 98), pengertian kinerja adalah hasil kerja, yang erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusinya terhadap perekonomian.

Industri otomotif adalah sutau bidang usaha yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan transportasi bagi masyarakat. Perkembangan dunia otomotif semakin meningkat dari tahun ke tahun dan berkembang sangat pesat. Hal ini didukung dengan kesibukan masyarakat saat ini, kendaraan bukan lagi barang mewah,

melainkan benda alam yang harus dimiliki untuk menunjang aktivitas sehari-hari. PT Agung Automall ialah distributor Toyota yang terletak di dasar naungan PT. Agung Concern selaku bagian dari group yang telah dibangun semenjak tahun 1972, serta lebih diketahui dengan Brand Agung Toyota. PT. Agung Automall senantiasa berupaya jadi dealer Toyota yang profesional serta terpercaya serta senantiasa mengutamakan pelayan terbaik kepada pelanggan. Untuk menunjang efisiensi industri dibutuhkan sumber energi manusia yang berkualitas besar.

Menurut Kasmir (2016:189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain keterampilan dan pengalaman, pengetahuan, desain pekerjaan, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan loyalitas dan disiplin. Salah satu faktor penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan adalah stres kerja. Menurut Gusti Yuli Asih *et a* (2018:45) stres kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tidak selamanya berjalan dengan baik, rasa stres terkadang muncul saat bekerja. Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja Menurut Anogara (2015:178), kinerja karyawan adalah kompetensi, pendidikan, disiplin kerja, komunikasi organisasi dan sikap etika kerja.

Menurut pengamatan atau observasi yang dilakukan peneliti pada PT. Agung Automall terdapat beberapa permasalahan yang terjadi diantaranya faktor-faktor dari gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan stres kerja. Hal tersebut perlu diperhatikan oleh manajemen PT. Agung Automall dalam memberikan kenyamanan karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah

diberikan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat diantaranya adalah gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, stres kerja dan sebagainya. Kinerja karyawan PT. Agung Automall yang tinggi sangat diharapkan oleh perusahaan guna mencapai keberhasilan tujuan perusahaan sebagai market leader merk Toyota. Semakin banyaknya jumlah karyawan yang memiliki kinerja yang baik, maka akan semakin baik pula produktivitas perusahaan secara keseluruhan dan tentunya akan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan

Menindaklanjuti informasi yang diperoleh penulis berdasarkan pengamatan atau observasi yang dilakukan dengan beberapa karyawan perusahaan PT. Agung Automall terjadi beberapa masalah, salah satunya menurunnya kinerja karyawan di PT. Agung Automall. Penurunan kinerja karyawan tersebut menyebabkan turunnya daya saing perusahaan dengan perusahaan jasa transportasi lainnya. Berdasarkan data yang diambil penulis dari tahun 2016-2020, bahwa menunjukkan adanya ketidak stabilan penjualan sales unit, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Target Pencapaian 5 Tahun Terakhir
PT. Agung Automall

No	Tahun	Target Unit	Realisasi Unit	Persentase (%)
1	2016	24,300	21,449	88.27%
2	2017	26,660	23,913	89.70%
3	2018	25,200	21,691	86.08%
4	2019	27,000	21,202	78.53%
5	2020	11,550	8,873	76.82%

Sumber : Vehicle Manager PT. Agung Automall

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa pencapaian target sales unit pada PT. Agung Automall dalam 5 tahun terakhir tidak stabil. Pada tahun 2016-2017 mengalami kenaikan dengan presentase tertinggi 89,70%, dan mengalami penurunan pada tahun 2018 hingga 2020, penurunan penjualan sales unit yang terjadi secara signifikan dari tahun 2018 ke tahun 2020. Dimana pada tahun 2018 terjadi penurunan target sales sebesar 86,08%, pada tahun 2019 terjadi penurunan sales unit sebesar 78,53% dan penurunan tertinggi terjadi pada tahun 2020 yaitu sebesar 76.82%.

PT. Agung Automall membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya. Upaya dalam menciptakan kinerja yang baik dan efektif pada PT. Agung Automall masih belum maksimal, namun masih terdapat faktor yang menurunkan kinerja karyawan. Salah satu faktor dapat menurunkan kinerja karyawan adalah stres kerja. Menurut King (2010) dalam buku Gusti Yuli Asih, *et al* (2018:2) Stres kerja merupakan sesuatu keadaan ketegangan yang menghasilkan terdapatnya ketidakseimbangan raga serta psikis, yang pengaruhi emosi, proses berpikir, serta keadaan seseorang karyawan. Tekanan pikiran pada pekerjaan (*Job stress*) merupakan pengalaman tekanan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengertian ini menjelaskan atau menekankan bahwa stres kerja kondisi ketegangan ketidakseimbangan fisik dan psikis karyawan.

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey Stres Kerja
PT. Agung Automall

Pernyataan	Hasil		Jumlah Sampel
	Ya	Tidak	
Saya merasa pekerjaan yang diberikan overload/berlebihan sehingga saya mudah lelah dan dalam ketegangan	13	2	15
Saya merasa kondisi pekerjaan sudah tidak lagi menantang dan tidak lagi menarik	11	4	15
Saya merasa adanya ketidakjelasan peran yang saya miliki di dalam organisasi sehingga menimbulkan konflik	9	6	15
Saya merasa tugas yang diberikan kepada saya merupakan tuntunan peran yang saya miliki dalam organisasi	10	5	15

Sumber : Data Diolah Penulis (2021)

Pada tabel 1.2 hasil yang dilakukan dari pra survey karyawan PT. Agung Automall terdapat karyawan yang merasa stres dengan tugas yang diberikan, hal tersebut dapat dilihat dari hasil indikator-indikator yang ada dalam pernyataan pra survei yang dilakukan peneliti. Hal tersebut tentunya akan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan. Selain hal tersebut, sesuai wawancara yang dilakukan peneliti terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja karyawan diantaranya gaya kepemimpinan yang dominan otoriter, terlalu kaku dan komunikasi organisasi yang tidak efektif.

Nawawi (2003) dalam buku Benhard Tewal, *et al* (2017:215) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan oleh pemimpin untuk mengungkapkan pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota atau bawahan organisasi untuk mempengaruhi. Gaya kepemimpinan

adalah suatu proses di mana seseorang atau kelompok berusaha mempengaruhi tugas dan sikap orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin memainkan peran penting dalam mencapai tujuan bisnis. Gaya kepemimpinan merupakan masalah utama dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Dikatakan masalah utama karena pemimpin merupakan salah satu faktor penentu dalam perkembangan perusahaan maka berhasil tidaknya perusahaan sangat bergantung pada kualitas gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan diduga sebagai faktor yang mempengaruhi penurunan dalam kinerja karyawan

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Gaya Kepemimpinan
PT. Agung Automall

Pernyataan	Hasil		Jumlah Sampel
	Ya	Tidak	
Keputusan selalu dibuat oleh atasan	12	3	15
Keputusan hanya dibuat oleh atasan tidak ada kesempatan bawahan memberikan saran	13	2	15
Atasan saya mematuhi peraturan dengan tegas	11	4	15
Atasan dalam memerintah harus selalu dipatuhi walaupun tanpa mendiskusikan dengan bawahannya	13	2	15
Atasan selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran	8	7	15

Sumber : Data Diolah Penulis (2021)

Berdasarkan tabel 1.3 yang dilakukan peneliti maka dapat dilihat bahwa masih terdapat gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan keadaan karyawan

yang ada, anggota atau bawahan tidak pernah memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pandangan mereka, apalagi berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Selain hal tersebut, berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terdapat karyawan yang merasa stres yang terjadi karena adanya gaya kepemimpinan yang terlalu kaku, dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dominan kepemimpinan otoriter, karyawan tidak pernah memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya, dengan demikian karyawan merasa tidak pernah dihargai, karyawan merasa kurangnya ketidakjelasan dalam peran atau tanggungjawab yang seharusnya dapat berpendapat dalam hal untuk kemajuan perusahaan namun hal tersebut tidak dapat dilakukan, terkendala kepemimpinan yang otoriter, hal tersebut memicu timbulnya stres kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hurrell, dkk (dalam Munandar, 2014: 381) mengungkapkan bahwa faktor pembuat stres dalam lingkungan kerja salah satunya adalah ketidakjelasan peran.

Keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi juga bergantung pada keberhasilan proses komunikasi antara tingkat atas dan bawah dari seluruh perusahaan dan setiap departemen dalam perusahaan. Menurut Bendhard Tewel *et al* (2017:170) keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh komunikasi karena organisasi terdiri dari berbagai kumpulan individu yang berbeda latar belakang baik pendidikan, kebudayaan, dan sebagainya Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules yang dialihbahaskan oleh Mulyana (2001) dalam buku Irene Silviani (2020:97) menyebutkan komunikasi organisasi sebagai pelaksanaan

dan interpretasi pesan antara unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu. Ketika seorang pemimpin suatu perusahaan dapat berkomunikasi secara efektif dengan bawahannya maka informasi yang disampaikan akan dapat diterima dengan baik

Dalam perusahaan, kesuksesan tim kerja sangat ditentukan oleh pola komunikasi antara pimpinan dengan anggota timnya. Komunikasi yang baik dapat menyampaikan semua informasi penting yang perlu diketahui semua anggota tim. Informasi ini dapat dipenuhi oleh setiap anggota tim berupa instruksi kerja, tujuan perusahaan, peran yang diberikan, hingga masalah anggota tim. Dengan komunikasi yang baik dan efektif, langkah setiap anggota tim kerja dapat lebih fokus dalam memenuhi tanggung jawab masing-masing menuju tujuan yang sama yang diinginkan oleh perusahaan

Tabel 1.4
Hasil Pra Survey Komunikasi Organisasi
PT. Agung Automall

No	Pernyataan	Hasil		Jumlah Sampel
		Ya	Tidak	
1	Informasi yang disampaikan atasan menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti dalam berkomunikasi	6	9	15
2	Pimpinan memberikan instruksi yang jelas kepada bawahan	2	13	15
3	Atasan menyampaikan informasi secukupnya tidak berlebihan dari jumlah intensitasnya	5	10	15

Sumber : Data Diolah Penulis (2021)

Berdasarkan hasil pra survey pada tabel 1.4 yang dilakukan peneliti mengenai komunikasi organisasi pada PT. Agung Automall masih terdapat kendala pada komunikasi yang ada pada perusahaan tersebut, komunikasi ada belum efektif dan masih terdapat kendala, sehingga hal tersebut akan menghambat kinerja karyawan. Salah satu dari indikator yang ada dalam pra survey tersebut terlihat bahwa adanya pimpinan yang memberi instruksi yang kurang jelas kepada karyawan, hal tersebut memicu terjadinya kesalahpahaman dengan tidak tersampainya maksud dan sasaran, atau hal ini sering disebut miskomunikasi yang akan berdampak pada hasil kerja yang tidak sesuai dengan perintah atau sasarannya, dengan demikian memicu karyawan merasa stres yang disebabkan sering terjadinya komunikasi yang tidak efektif atau miskomunikasi baik pimpinan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja dalam organisasi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Beehr dan Newman (dalam Waluyo, 2009: 164-165) menyebutkan gejala-gejala stress psikologis dimana salah satunya terjadi karena komunikasi yang tidak efektif.

Berdasarkan fenomena masalah dalam latar belakang penelitian ini, maka peneliti mengambil penelitian ini dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. AGUNG AUTOMALL.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap stres kerja karyawan pada PT. Agung Automall?
2. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap stres kerja karyawan pada PT. Agung Automall?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall?
4. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall?
5. Apakah stres kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall melalui stres kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall melalui stres kerja sebagai variabel intervening?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan pada PT. Agung Automall.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi organisasi terhadap stres kerja karyawan pada PT. Agung Automall.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall melalui stres kerja sebagai variabel intervening.
- 7) Untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Agung Automall melalui stres kerja sebagai variabel intervening.

2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang kemudian dapat menjadi pedoman bagi perusahaan agar dapat memecahkan masalah perusahaan terutama dibidang Sumber Daya Manusia, dan dapat memberikan masukan dalam hal pemikiran, yang akan berguna untuk pembuatan keputusan di masa sekarang maupun masa mendatang.

2. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan literatur untuk melakukan penelitian selanjutnya yang memiliki variabel yang terkait dengan bidang ini.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu contoh bentuk pengaplikasian dan pengimplementasian dari hasil studi selama ini dalam kehidupan nyata khususnya di dunia bisnis. Penelitian ini juga memberikan gambaran kepada peneliti tentang permasalahan-permasalahan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia yang dihadapi oleh perusahaan yang selanjutnya dapat menjadi pedoman peneliti dalam berkiprah di dunia kerja mendatang. Dan bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini