

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT XYZ merupakan salah satu basis produksi dan ekspor kendaraan serta komponen otomotif di kawasan Asia Pasifik. Perusahaan ini memiliki beberapa pabrik yang tersebar di berbagai lokasi strategis di Indonesia. Pabrik ini dilengkapi dengan fasilitas produksi canggih dan berteknologi tinggi yang mampu memproduksi berbagai model kendaraan untuk pasar domestik dan internasional. Selain itu juga, memiliki fasilitas manufaktur yang berfokus pada produksi mesin dan komponen kendaraan. Perusahaan ini berkomitmen untuk menjalankan praktik bisnis yang ramah lingkungan dan berkelanjutan dan menerapkan berbagai inisiatif untuk mengurangi jejak karbon, seperti penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah yang efisien, dan desain produk yang lebih ramah lingkungan. Perusahaan juga aktif dalam berbagai kegiatan sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar pabrik.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi, Menjadi perusahaan manufaktur paling kompetitif di Asia, menjadi perusahaan manufaktur global yang mempertahankan dan terus memperluas bisnis perusahaan, menjadi perusahaan terdepan dalam pengembangan teknologi mobil ramah lingkungan di Indonesia.

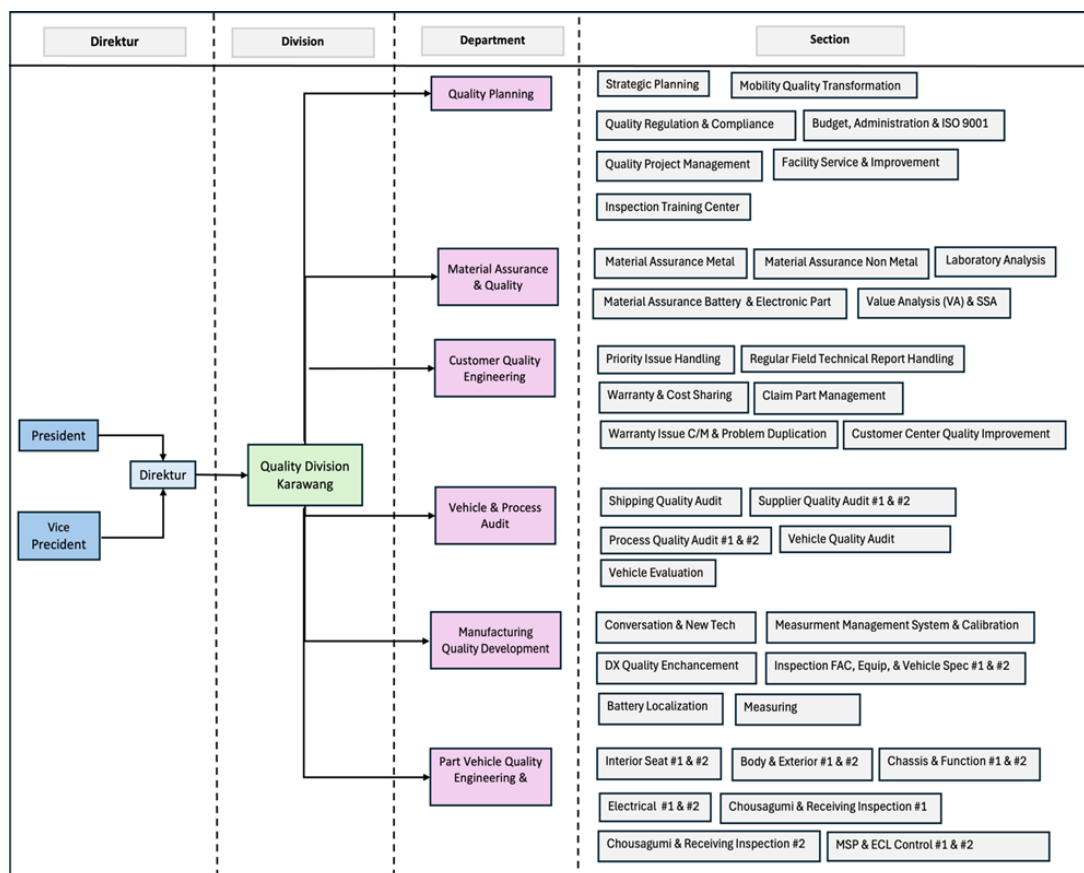
Misi, Berkontribusi lebih kepada bangsa melalui pembuatan model lokal berkelanjutan yang memenuhi harapan pelanggan & pemerintah, meningkatkan ekspor & pengembangan sumber daya manusia.

1.1.3 Struktur Organisasi

PT XYZ memiliki struktur organisasi yang dirancang untuk mengelompokkan seluruh tugas-tugas ke dalam fungsi-fungsi tertentu, sehingga membentuk satu kesatuan yang harmonis, diarahkan, dan dikembangkan secara terus-menerus untuk mencapai tujuan yang optimal. Struktur ini biasanya digambarkan dalam bentuk skema organisasi atau organigram, yaitu representasi

grafis yang menjelaskan berbagai hubungan organisatoris, baik vertikal maupun horizontal, antar bagian atau individu dalam organisasi.

Dalam struktur organisasi, setiap bagian memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik yang dirancang untuk bekerja secara sinergis menuju pencapaian tujuan bersama. Perusahaan ini memiliki stuktur organisasi yang luas dikarenakan banyaknya divisi dan mempunyai basis lokasi yang berbeda-beda. Berikut adalah struktur organisasi secara ringkas dari presiden hingga section tempat penulis melaksanakan penelitian.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT XYZ

Sumber: Data Perusahaan (2024)

Gambar di atas menampilkan struktur organisasi PT XYZ, khususnya pada bagian *Quality Division*. Divisi ini menjadi area fokus penelitian yang dilakukan oleh penulis.

1.2 Latar Belakang

Sektor manufaktur khususnya industri otomotif di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat pesat (Maulana et al., 2023). Saat ini Indonesia telah memasuki momentum peralihan transportasi rendah emisi yang lebih ramah lingkungan. Hal ini sejalan dengan Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia No. 36 Tahun 2021 mengenai kebijakan kendaraan bermotor roda empat emisi karbon rendah. Situasi ini menimbulkan berbagai tantangan bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat serta mampu mempersiapkan diri dalam menghadapi dan merespon setiap perubahan yang terjadi.

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset berharga bagi organisasi yang harus dikelola dengan baik (Indiyati, Ghina, & Romadhona, 2021). Pengelolaan ini mencakup upaya perusahaan dalam menyelaraskan persepsi atau pandangan antara karyawan dan pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti membentuk mentalitas kerja yang tinggi, berdedikasi tinggi dan loyal terhadap pekerjaan, memberikan bimbingan, arahan, motivasi, serta komunikasi yang efektif dari pemimpin dengan bawahannya (Paais & Pattiruhu, 2020). Dalam laporan keberlanjutan yang dipublikasikan oleh PT XYZ pada tahun 2023, perusahaan memprioritaskan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai elemen kunci dalam mempersiapkan diri menghadapi transformasi, yang didukung oleh filosofi *“We Make People before We Make Product”* yang lahir dari nilai *“Respect for People”* untuk menciptakan dan mengembangkan SDM yang berkualitas, unggul, dan inovatif (PT XYZ, 2023).

Strategi untuk transformasi dan rencana yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan yang besar secara tidak langsung harus disertai dengan peningkatan kinerja para karyawan (Oranye et., 2024). Kinerja karyawan yang unggul cenderung menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. PT. XYZ sendiri menerapkan sistem SDM yang berfokus pada penilaian kinerja melalui *Key Performance Indicator* (KPI). Menurut Elmi (2018) dengan menerapkan KPI perusahaan mampu mendorong kinerja karyawan secara berkesinambungan dalam meraih *excellent performance*. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja dalam sebuah

perusahaan merupakan salah satu faktor terpenting dalam mencapai kesuksesan bisnis.

PT XYZ adalah perusahaan manufaktur dan eksportir kendaraan di Kawasan Asia Pasifik. Namun, dalam dua tahun terakhir perusahaan ini memiliki permasalahan penurunan kinerja karyawannya. Hal ini dapat terlihat dari hasil performa produktivitasnya pada tabel 1.1 yang mengalami penurunan kualitas.

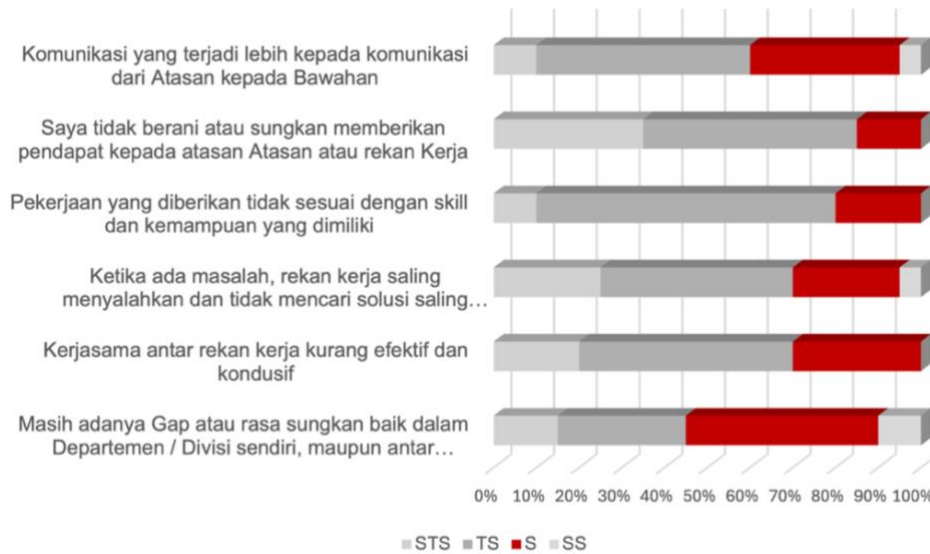
Tabel 1.1 Kinerja PT XYZ

2022		2023	
Target	Tercapai	Target	Tercapai
92%	89%	92%	75%

Sumber: Data Internal Perusahaan (2023)

Hasil data tersebut ternyata masih jauh dari yang diharapkan, sehingga diduga kondisi tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja karyawan yang baik merupakan hal penting bagi organisasi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sary, Prasetio, & Ferinia (2021) bahwa karyawan yang berkinerja baik akan memberikan nilai lebih terhadap perusahaan dan produk atau jasanya.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh cara atasan dan bawahan berkomunikasi. Widyaputri & Sary (2022) dalam penelitiannya pada generasi millennial di perusahaan telekomunikasi, menunjukkan bahwa komunikasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penurunan kinerja di PT XYZ terjadi karena komunikasi antar atasan dan bawahan yang masih belum efektif. Padahal penyampaian komunikasi dalam pengelolaan SDM menjadi hal yang penting bagi perusahaan (Rozi, 2020). Komunikasi akan berjalan sempurna ketika penerima menerima informasi serta memahaminya secara jelas dan tidak berbeda dengan apa yang hendak disampaikan oleh pengirim informasi (Hery, 2021). Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi yang efektif menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Adapun temuan dari hasil survey yang dilakukan oleh PT XYZ tahun 2023 menunjukkan adanya tingkat permasalahan yang tinggi pada komunikasi, baik antar karyawan maupun atasan. Hal ini ditunjukkan dalam Gambar 1.2.



Gambar 1. 2 Member Voice

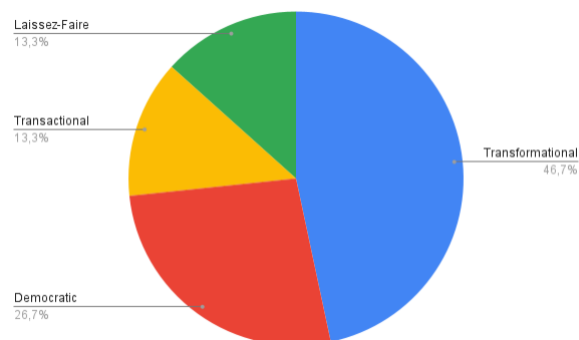
Sumber: Data Internal Perusahaan (2023)

Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan atau rasa sungkan dalam berkomunikasi, baik dalam departemen atau divisi yang sama maupun antar departemen atau divisi lain. Padahal keterampilan komunikasi yang baik merupakan syarat utama untuk mencapai kinerja kerja yang optimal dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis dalam lingkungan organisasi terutama dalam mengurangi tingkat *turnover* karyawan (Hee et al., 2019). Komunikasi dalam organisasi juga dapat dikatakan sebagai komunikasi yang kompleks karena melibatkan beragam individu dengan perilaku, budaya, dan kebiasaan yang berbeda yang harus diselaraskan untuk mencapai tujuan organisasi (Bella, 2022). Oleh karena itu, jika komunikasi tidak berjalan dengan efektif di tempat kerja bisa merusak kepercayaan dan menyebabkan organisasi menjadi tidak produktif karena organisasi yang mengabaikan pentingnya komunikasi akan kesulitan untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal (Hee et al., 2019).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan juga, kepemimpinan memegang peran penting dalam memengaruhi hasil kerja. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada ketersediaan individu untuk berkomunikasi secara efektif dan mengembangkan keterampilan komunikasi yang baik (Paraschiv, 2020). Kepemimpinan atau *leadership* merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki

seseorang untuk melakukan fungsi manajemen antara lain untuk memengaruhi dan mengajak atau mengarahkan pihak tertentu untuk memotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan (Ayuningtias et al., 2022). Menurut Moore et al. (2023), sangat penting menekankan pengaruh dari hubungan antar pemimpin-karyawan di tempat kerja. Namun, setiap pemimpin tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda karena gaya kepemimpinan merupakan kebiasaan pemimpin yang fokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana perilaku mereka (Northouse, 2018).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan *preliminary survey* dengan menggunakan kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan pada karyawan di *Quality Division* PT. XYZ. Berdasarkan hasil survei pada Gambar 1.3. dapat diketahui bahwa pimpinan di *Quality Division* PT. XYZ menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat mendorong para pengikutnya untuk tidak hanya mementingkan diri sendiri, tetapi juga peduli pada tujuan bersama hal ini yang nantinya memberikan pengaruh besar bagi para bawahannya (Robbins & Judge, 2018).



Gambar 1. 3 Type of Leadership

Sumber: Olahan Data Penulis (2025)

Sebanyak 46.7% menyatakan bahwa pemimpin *Quality Division* PT XYZ menerapkan kepemimpinan transformasional. Selain itu, dari beberapa fakta yang terjadi melalui *quality & fundamental mindset survey* yang dilakukan PT XYZ khususnya di *Quality Division* menunjukkan adanya tantangan dalam

kepemimpinan yang diterapkan mulai dari kurangnya kapabilitas pemimpin dalam menjalankan perannya secara optimal serta visi dan misi yang belum terintegrasi dengan baik. Ritonga et al. (2019) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membangun kerjasama dari seluruh anggota organisasi agar dapat bekerja secara bersinergi untuk mencapai visi dari organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan Kumar Ghai & Dhiman (2024) kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan Balakrishnan et al. (2024) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel mediasi antara komunikasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, *Quality Division* di PT XYZ perlu mendorong penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif guna mendorong komunikasi yang lebih baik serta peningkatan kinerja keseluruhan dapat meningkat.

Mengingat fenomena yang terjadi di *Quality Division* PT XYZ adanya penurunan kinerja yang dilihat dari hasil performa produktivitasnya yang mengalami penurunan kualitas disertai fenomena yang muncul karena lemahnya komunikasi baik antar atasan maupun antar sesama anggota dalam satu divisi, maupun antar divisi atau departemen. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk pola komunikasi yang baik di lingkungan kerja yang pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas mengenai komunikasi terhadap kinerja melalui kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi manufaktur. Temuan ini diharapkan mampu memberikan panduan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi komunikasi dan kepemimpinan yang lebih tepat di lingkungan perusahaan khususnya di *Quality Division* PT XYZ. Hal ini menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Quality PT. XYZ dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Mediasi.”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari masalah tersebut, maka terdapat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh Komunikasi terhadap Kepemimpinan Transformasional pada *Quality Division* PT XYZ?
2. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada *Quality Division* PT XYZ?
3. Seberapa besar pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada *Quality Division* PT XYZ?
4. Seberapa besar pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel mediasi pada *Quality Division* PT XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi terhadap Kepemimpinan Transformasional pada karyawan *Quality Division* PT XYZ.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan *Quality Division* PT XYZ.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan *Quality Division* PT XYZ.
4. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel mediasi pada karyawan *Quality Division* PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan *Quality Division* PT. XYZ. Dengan memasukkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana kedua faktor tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat

memengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori-teori yang ada dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan komunikasi organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan topik yang sama.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat langsung bagi PT. XYZ dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memahami pengaruh gaya komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja, perusahaan dapat merancang strategi komunikasi yang lebih efektif dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Pembahasan dalam skripsi ini akan dibagi dalam lima bab yang saling terkait, sehingga pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan atas permasalahan yang diangkat, yang terdiri dari beberapa sub-bab. Secara garis besar, sistematika penulisan penelitian ini terbagi menjadi:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan secara umum, padat, dan jelas yang berisikan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian yang membahas terkait fenomena sehingga layak untuk diteliti disertai dengan teori yang ada, perumusan masalah yang didasarkan pada latar belakang penelitian, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian ini secara teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan secara umum.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Membahas landasan teori-teori yang relevan dari yang umum hingga khusus. Membahas mengenai penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian, kerangka pemikiran untuk menggambarkan rangkaian penelitian, hipotesis penelitian sebagai dugaan awal atas masalah penelitian, dan pedoman untuk melakukan pengujian data, serta membahas lingkup penelitian yang menjelaskan dengan rinci batasan dan cakupan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang diambil untuk melakukan penelitian, variabel penelitian, dan teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab permasalahan penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas dan menginterpretasikan tentang deskripsi hasil penelitian yang telah diidentifikasi, analisis model dan hipotesis, dan pembahasan mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas mengenai beberapa kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan, menjawab pertanyaan penelitian dan membahas saran serta perbaikan yang berkaitan dengan penelitian yang selaras dengan aspek teoritis maupun praktis.