

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi atau perusahaan merupakan lembaga yang memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan pola jaringan hubungan antara berbagai macam jabatan dan para pemegang jabatan. Sebagai pola jaringan hubungan antara berbagai macam jabatan dan pejabatnya, maka dalam kegiatan sehari-hari akan terjadi saling hubungan antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya. Hubungan tersebut memiliki banyak macam seperti koordinasi, pemberian perintah, pelaporan, pengawasan, dan banyak macam kegiatan lainnya.

Berbagai macam jenis hubungan dalam kegiatan organisasi tersebut terdapat kegiatan yang disebut memimpin. Kegiatan memimpin merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam menjalankan kegiatan organisasi secara keseluruhan. Kegiatan memimpin tersebut dikenal dengan sebutan kepemimpinan. Selain kepemimpinan, juga terdapat kegiatan saling tukar informasi antara satu pegawai dengan pegawai lain, antara pimpinan dengan bawahan dan sebaliknya. Kegiatan saling tukar informasi tersebut dinamakan dengan kegiatan komunikasi.

Kegiatan kepemimpinan dan komunikasi merupakan kegiatan sehari-hari yang berlangsung secara terus menerus tanpa ada hentinya. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan kegiatan untuk dapat terlaksananya

kegiatan organisasi lainnya. Kepemimpinan dilakukan untuk memberikan perintah maupun pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai. Pemberian perintah dan pengawasan dimaksudkan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Demikian pula dengan komunikasi kerja, dilakukan antar pegawai ataupun pegawai dengan atasan dan sebaliknya. Komunikasi kerja sangat diperlukan untuk dapat kejelasan informasi dan kejelasan perintah dari pimpinan sehingga pegawai dapat memahami apa yang dikehendaki oleh pimpinan atau memahami perencanaan kerja yang telah ditetapkan. Dengan pemahaman terhadap pekerjaan, maka pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan perencanaan yang bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan dapat mencapai sasaran yang diharapkan.

Komunikasi akan efektif apabila terjadi pemahaman yang sama dan pihak lain terangsang untuk berpikir atau melakukan sesuatu. Jadi, komunikasi dengan komunikasi yang efektif bukanlah hal yang sama. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif akan menambah keberhasilan individu maupun organisasi. Apabila komunikasi dapat dilakukan dengan efektif akan terjalin saling pengertian antara komunikator dengan komunikan. Dalam lingkungan organisasi, komunikasi dapat terjadi antar pegawai, antara pimpinan, dan antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya. Komunikasi yang efektif yang dilakukan oleh personel organisasi tersebut akan menjalin kerjasama yang baik, karena di antara

mereka ada saling pengertian. Karena itu pula, mereka dapat bekerja sama sehingga pekerjaan masing-masing personel melakukan tugas yang saling menunjang. Sehingga dengan adanya kerjasama tersebut dapat menimbulkan semangat kerja yang tinggi terutama semangat bersatu dalam mencapai satu tujuan yang sama.

Dalam kehidupan sehari-hari setiap individu membutuhkan komunikasi untuk berinteraksi antar satu individu dengan individu lain, komunikasi berasal dari bahasa latin "*communis*" yang berarti "membuat kebersamaan" atau membuat dua kebersamaan atau lebih. Akar kata *communis* adalah *communico* yang artinya berbagi (Nurani, 2010 : 55), yang dimaksud berbagi dalam pengertian di atas adalah pemahaman bersama antara komunikator dan komunikan melalui pertukaran pesan. Menurut Carl I. Hovland, ilmu komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi dan pengertian seseorang terhadap orang lain (Effendi. 2008 : 9). Untuk membentuk suatu kerjasama pada setiap anggota organisasi sangat diperlukan komunikasi yang baik. Komunikasi bukan hanya memberikan makna tetapi juga harus dapat dipahami oleh pihak yang diajak berkomunikasi. Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor keberhasilan suatu organisasi, apabila komunikasi antara atasan bawahan atau satu karyawan dengan karyawan lain mengalami masalah maka akan berdampak pada pekerjaan yang

dilakukan sehingga yang merasakan kerugian tidak hanya karyawan tetapi juga perusahaan.

Komunikasi pada organisasi dapat berasal dari internal dan eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi di dalam suatu perusahaan atau organisasi yang mencakup seluruh aliran informasi diantara semua karyawan yang berada dalam organisasi. Komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi antara pihak perusahaan dengan pihak luar perusahaan. Kesalahan yang paling sering dialami oleh organisasi adalah kesalahan persepsi dari pemberi kepada penerima informasi. Aliran komunikasi internal dibedakan menjadi tiga bagian yaitu: komunikasi ke bawah (komunikasi dari atasan ke bawahan), komunikasi ke atas (dari bawahan ke atasan), komunikasi ke samping (komunikasi antar rekan kerja). Pada era saat ini, sudah banyak yang melupakan pentingnya komunikasi dalam organisasi karena banyak yang lebih mementingkan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dibandingkan berkomunikasi dengan pihak-pihak yang ada di dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan, bentuk pengaruhnya didasari karena memiliki posisi di dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk melakukan pendekatan dengan karyawannya, agar bisa mengenal satu dengan yang lain. Dan bisa tercipta sebuah keharmonisan. Kenalilah khalayakmu adalah prinsip dasar dalam berkomunikasi. Karena mengetahui

dan memahami karakteristik penerima berarti suatu peluang untuk mencapai keberhasilan komunikasi (Kartono, 2014 :8-9).

Suatu organisasi tidak dapat berjalan kalau tidak ada seseorang yang menempati posisi pemimpin yang memiliki kekuasaan untuk mengarahkan semua pihak yang berada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama. Seorang pemimpin bukan hanya seseorang yang memiliki posisi penting di dalam organisasi tetapi seseorang yang memiliki jiwa sebagai pemimpin. Menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari melalui pelatihan ataupun buku-buku tetapi jiwa seorang pemimpin sudah ada sebagai naluri di dalam diri seseorang untuk memberi pengaruh bagi individu lain.

Pada keadaan saat ini, setiap organisasi memiliki ketentuan sebagai pemimpin bukan hanya jiwa kepemimpinan tetapi juga pengalaman, kesamaan latar belakang, dan kualifikasi. Menjadi seorang pemimpin tidak lepas dari permasalahan yang terjadi di organisasi, dikarenakan banyaknya kepentingan yang ada di dalam organisasi maka pemimpin memiliki kewajiban untuk melakukan tindakan untuk menyelesaikan tanggung jawab di organisasi atau mempertahankan kepentingan kelompok–kelompok tertentu. Tidak sedikit dari seorang pemimpin yang memanfaatkan jabatan sebagai sarana untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Kepemimpinan yang berhasil dapat terlihat dari hasil yang diterima yaitu hasil kerja dari setiap karyawan dan perilaku yang dihasilkan, karena perilaku seorang pemimpin akan terlihat dari bawahannya.

Kemampuan dan pengetahuan seorang karyawan perlu untuk ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru ataupun yang sudah ada sebelumnya, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif.

Setiap organisasi menginginkan setiap karyawannya melihat perbedaan pada saat menjadi karyawan baru dan pada saat sudah melakukan pekerjaan beberapa waktu tertentu, hal tersebut menunjukkan seorang karyawan belajar dengan apa yang dilakukan. Untuk mendukung karyawan mengembangkan potensi diri maka organisasi memberikan fasilitas bagi karyawan berupa pelatihan, bagi karyawan baru agar dapat mengerti mengenai tugas dan tanggung jawab dan bagi karyawan lama untuk memberikan pelatihan-pelatihan yang menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Kaswan (2012) memberikan definisi pelatihan sebagai suatu proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan ini dimaksudkan agar karyawan dapat mencapai standar kerja yang ditentukan oleh perusahaan. Sementara itu bagi pihak perusahaan sendiri pencapaian standar kerja karyawan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sofyandi (2008) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh

pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja organisasi. Pelatihan dapat menjadi rangsangan atau stimulus bagi karyawan karena peningkatan pengetahuan dan kemampuan itu sendiri menarik bagi karyawan. Dari peningkatan pengetahuan dan kemampuan, selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih terampil dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam praktik manajemen perusahaan, peningkatan kinerja karyawan akan mendatangkan reward dalam bentuk finansial maupun non finansial. Dengan proses pelatihan yang disusun secara sistematis diharapkan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, sikap moral, semangat kerja, perkembangan pegawai, dan menghindarkan keusangan pengetahuan dan keterampilan karyawan (Mangkunegara, 2012).

PT Sun Life Financial Indonesia adalah perusahaan asuransi yang berdiri sejak tahun 1995. PT Sun Life Financial Indonesia telah menyediakan masyarakat Indonesia dengan program yang lengkap mulai dari produk proteksi dan pengelolaan kekayaan, termasuk asuransi jiwa, pendidikan, kesehatan, dan perencanaan hari tua.

Per 31 Maret 2016, tingkat *Risk Based Capital* (RBC) PT Sun Life Financial Indonesia adalah 835% (konvensional) jauh di atas ketentuan minimal yang ditetapkan pemerintah yakni 120% dan 138% (syariah) jauh di atas ketentuan minimal yang ditetapkan pemerintah yakni 30% dengan asset Rp. 6.44 triliun.

Sun Life terus mengembangkan jalur distribusi keagenan dan non keagenan melalui *bancassurance* dan *direct marketing/telemarketing* (DM/TM). Saat ini Sun Life menyediakan berbagai produk inovatif melalui lebih dari 105 kantor pemasaran konvensional dan 49 kantor pemasaran syariah di 66 kota di Indonesia. Telemarketing Sun Life yang saat ini dikenal PD (*Partnership Distribution*) merupakan salah satu jalur distribusi pemasaran yang diandalkan. Per Desember 2017 jumlah telemarketing PD sebanyak 210 orang, dimana 60% diantaranya merupakan karyawan baru. Dimana target jumlah telemarketing yang harus ada yaitu 220 orang. Berdasarkan wawancara pra survey dengan Manajer SDM, selama tahun 2017 jumlah telemarketing PD mengalami turnover setiap bulannya. Turnover paling besar terjadi di bulan Juni. Adanya turnover dan ketidakstabilan jumlah telemarketing tersebut sangat mempengaruhi target perusahaan. Dari data yang diperoleh melalui wawancara dengan tim recruitment turnover terjadi karena berbagai hal, diantaranya ketidakcocokan terhadap cara memimpin atasannya. Hal tersebut dikarenakan kurang adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan para telemarketingnya.

Berdasarkan wawancara dengan tim *Training and Development* diketahui bahwa proses training telemarketing baru dilakukan setidaknya dua kali dalam sebulan. Dimana setiap awal training sekurang-kurangnya terdapat 30 orang mengikuti proses training tersebut. Namun jumlah tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, karena tidak semua dari

peserta training dapat melanjutkan sampai selesai. Tidak sedikit yang akhirnya mundur dari ruang training, sehingga jumlah telemarketing baru yang siap bekerja tidak sesuai dengan target awal. Setelah selesai proses awal training yang dilakukan telemarketing baru tersebut tidak serta merta dibiarkan begitu saja, secara intensif dilakukan *sales clinic* agar kemampuan menjual telemarketing semakin baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti melakukan analisis mengenai Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Telemarketing PT Sunlife Financial Indonesia.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, selanjutnya penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kesalahan yang paling sering dialami oleh organisasi adalah kesalahan persepsi dari pemberi kepada penerima informasi.
2. Pada era saat ini, sudah banyak yang melupakan pentingnya komunikasi dalam organisasi karena banyak yang lebih mementingkan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dibandingkan berkomunikasi dengan pihak-pihak yang ada di dalam organisasi.
3. Menjadi seorang pemimpin tidak lepas dari permasalahan yang terjadi di organisasi, dikarenakan banyaknya kepentingan yang ada di dalam organisasi maka pemimpin memiliki kewajiban untuk melakukan

tindakan untuk menyelesaikan tanggung jawab di organisasi atau mempertahankan kepentingan kelompok–kelompok tertentu.

4. Tidak sedikit dari seorang pemimpin yang memanfaatkan jabatan sebagai sarana untuk mendapatkan keuntungan pribadi.
5. Berdasarkan wawancara pra survey dengan Manajer SDM, selama tahun 2017 jumlah telemarketing PD mengalami turnover setiap bulannya.
6. Adanya turnover dan ketidakstabilan jumlah telemarketing tersebut sangat mempengaruhi target perusahaan.
7. Turnover terjadi karena berbagai hal, diantaranya ketidakcocokan terhadap cara memimpin atasannya. Hal tersebut dikarenakan kurang adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan para telemarketingnya.
8. Jumlah yang mengikuti proses training tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, karena tidak semua dari peserta training dapat melanjutkan sampai selesai.

C. Pembatasan Masalah

Untuk membatasi ruang lingkup penelitian, maka penulis menyusun batasan masalah agar penelitian ini menjadi terfokus, terarah, dan tidak jauh dari inti permasalahan. Disini diberikan batasan-batasan masalah sebagai berikut ;

1. Tempat penelitian PT. Sun Life Financial Indonesia

2. Subjek penelitian karyawan Telemarketing PT. Sun Life Financial Indonesia
3. Karakteristik responden yang teliti meliputi umur, lama kerja, dan pendidikan terakhir.
4. Penelitian yang dilakukan meliputi :
 - a. Kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama, pemahaman terhadap tugas, dan inisiatif
 - b. Pelatihan meliputi keterampilan dan pengetahuan
 - c. Komunikasi meliputi aliran, pola, dan hambatan komunikasi
 - d. Kepemimpinan meliputi fungsi dan tanggung jawab kepemimpinan

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, selanjutnya penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Telemarketing?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Telemarketing?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Telemarketing?
4. Apakah komunikasi, kepemimpinan, dan pelatihan secara stimulan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Telemarketing?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hasil yang hendak dicapai dari kegiatan penelitian. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan Telemarketing.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Telemarketing.
- c. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Telemarketing.
- d. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi, kepemimpinan, dan pelatihan secara stimulan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Telemarketing.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian diharapkan memberikan umpan balik agar setiap pemimpin dan karyawan telemarketing dapat memperbaiki komunikasi di dalam organisasi serta karyawan telemarketing mendapatkan pelatihan yang dibutuhkan agar kinerja dapat ditingkatkan.
- b. Bagi pemimpin, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi cerminan sehingga perilaku pemimpin dapat memberi pengaruh positif dalam hal mengarahkan dan memberikan perintah.

- c. Bagi peneliti selanjutnya, hasil dalam penelitian ini dapat dijadikan literatur mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

F. Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan penelitian ini akan dibagi dalam lima bagian sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pendahuluan ini akan memuat atau menguraikan tentang gambaran singkat dari isi penelitian yang mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II Studi Pustaka

Dalam bab ini akan dibahas mengenai konsep-konsep maupun teori-teori yang mendasari penelitian ini, serta penelitian terdahulu.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan secara mendetail mengenai metode-metode dan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, seperti penjelasan mengenai variabel penelitian, definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB IV Hasil dan Analisis

Bab ini membahas deskripsi obyek penelitian, analisis data, interpretasi hasil, dan pembahasan.

BAB V Penutup

Bab ini memuat mengenai kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan sebelumnya serta saran kepada pihak berkepentingan.