

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Public Relation Agency XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang komunikasi dan pemasaran, didirikan pada tahun 2010 di. Perusahaan ini bertujuan untuk membantu *brand* dan organisasi dalam menyampaikan pesan mereka kepada audiens dengan cara yang strategis dan inovatif. Sejak berdiri, *Public Relation Agency XYZ* berkomitmen untuk memberikan layanan berbasis kreativitas dan analisis mendalam guna mencapai efektivitas komunikasi yang optimal.

Sebagai perusahaan yang telah memperoleh sertifikasi ISO 9001:2015, *Public Relation Agency XYZ* menyediakan berbagai layanan komunikasi, termasuk hubungan masyarakat, pemasaran, hubungan pemerintahan, manajemen media, dan pengelolaan acara. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan ini mengutamakan pendekatan berbasis data serta strategi komunikasi yang adaptif terhadap perkembangan pasar dan teknologi.

Public Relation Agency XYZ menjunjung tinggi tiga nilai utama dalam menjalankan bisnisnya, yaitu profesionalisme, komunikasi yang efektif, dan religiusitas. Profesionalisme diwujudkan dalam orientasi terhadap pencapaian target, pemberian layanan berkualitas tinggi, serta komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Komunikasi yang efektif tercermin dalam kecepatan respons, kerja sama yang harmonis, serta budaya kerja yang kolaboratif. Sementara itu, religiusitas dalam konteks perusahaan ini diinterpretasikan sebagai integritas moral, sikap etis, dan kepedulian sosial dalam setiap aspek bisnis.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang komunikasi, *Public Relation Agency XYZ* menawarkan solusi yang dirancang secara khusus untuk memenuhi kebutuhan klien. Pendekatan yang digunakan berfokus pada pemahaman mendalam terhadap pasar, penggunaan teknologi terkini dalam analisis data, serta strategi komunikasi yang berbasis pada tren industri. di bidang komunikasi dan pemasaran, termasuk pemasaran, perencanaan strategis, hubungan pemerintahan, analisis media, hubungan masyarakat, dan pengelolaan media sosial.

Budaya kerja yang kuat berdasarkan tiga nilai utama: *Empathetic*, *Responsive*, dan *Solutive* dipegang teguh oleh *Public Relation Agency XYZ*. Ketiga nilai ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, efisien, dan berorientasi pada solusi. Dengan menerapkan ketiga nilai ini, *Public Relation Agency XYZ* bertujuan untuk menciptakan budaya kerja yang tidak hanya efektif dan efisien, tetapi juga manusiawi dan berorientasi pada solusi. Budaya kerja ini diharapkan dapat mendukung pertumbuhan perusahaan, meningkatkan kepuasan klien, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi seluruh karyawan. Nilai-nilai korporat (*corporate value*) yang dijunjung tinggi meliputi Integritas, Religius, Profesionalisme, Kreativitas & Inovasi, Pembelajar, dan Networking; nilai-nilai ini menjadi landasan bagi *Public Relation Agency XYZs* dalam menjalankan bisnisnya dan berinteraksi dengan seluruh pemangku kepentingan.

Public Relation Agency XYZ menawarkan beragam layanan komunikasi terpadu yang mencakup berbagai aspek industri komunikasi modern. Perusahaan ini memiliki divisi *X-Public Relations & Event Organizer* yang menyediakan layanan penelitian, konsultasi komunikasi, penanganan krisis, hubungan media, penyelenggaraan acara khusus, dan branding digital publik. Selain itu, *Public Relation Agency XYZ* juga memiliki divisi *X-Monitoring & Media Research* yang berfokus pada pemantauan media cerdas, penelitian media, analisis media, dan pengembangan web. Untuk manajemen media sosial, perusahaan ini menawarkan layanan perencanaan, pembuatan konten, pemantauan, manajemen krisis, analisis penelitian, dan pemasaran media sosial melalui divisi *X-Social Media Management*.

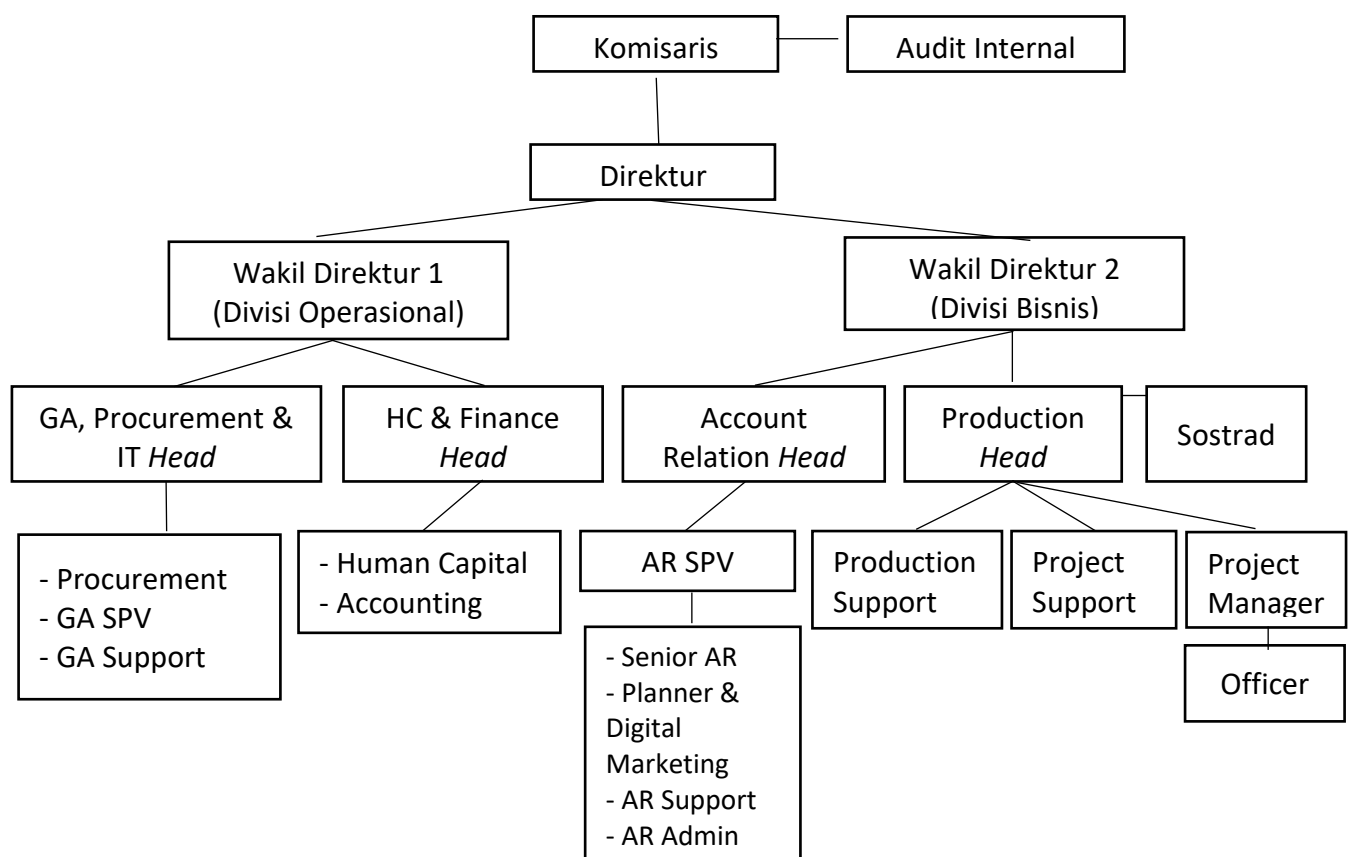
Public Relation Agency XYZ juga memiliki divisi *X-Media Management* yang menangani konten media, rekayasa berita, penelitian dan analisis media, serta liputan. Perusahaan ini juga menyediakan layanan periklanan dan pemasaran digital.

Untuk kampanye politik, *Public Relation Agency XYZ* menawarkan berbagai produk seperti *X-Voice*, *X-Bot*, *X-Creator*, *X-Media*, *X-Connect*, dan *X-Hub*. Terakhir, perusahaan ini juga menyediakan pelatihan PR yang mencakup manajemen media sosial, penanganan media dan PR, konten digital, audit komunikasi, dan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan klien.

Pada periode 2023-2024, berbagai proyek telah ditangani oleh tenaga ahli dengan berbagai jabatan yang memiliki peran krusial dalam kesuksesan masing-masing proyek. Secara keseluruhan, hingga hari ini, perusahaan menangani 45 proyek dari berbagai instansi pemerintah dan non pemerintah dengan dukungan dari 87 tenaga ahli yang berkontribusi dalam berbagai bidang.

1.1.1. Struktur Organisasi

Berikut adalah struktur organisasi *Public Relation Agency XYZ*:



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi *Public Relation Agency XYZ*

Sumber: Divisi HC Public Relation Agency XYZ

1.2 Latar Belakang Penelitian

Tenaga ahli merupakan individu yang memiliki kompetensi dan keahlian dalam bidang tertentu, yang diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan, dan/atau pengalaman kerja. Keberadaan tenaga ahli sangat diperlukan untuk mendukung

pelaksanaan tugas atau proyek secara profesional, terutama dalam pekerjaan yang membutuhkan keahlian spesifik. Menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, tenaga ahli diartikan sebagai personel yang memiliki keahlian tertentu dan dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018).

Dalam praktik ketenagakerjaan di Indonesia, hubungan kerja tenaga ahli umumnya didasarkan pada kontrak atau perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT). Hubungan kerja ini bersifat sementara, dibatasi oleh durasi proyek atau kebutuhan tertentu, dan akan berakhir secara otomatis ketika jangka waktu yang disepakati telah selesai. Hal ini berbeda dengan karyawan tetap yang bekerja berdasarkan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT), di mana hubungan kerja bersifat berkelanjutan tanpa batas waktu tertentu (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003).

Karyawan tetap memiliki hak-hak tambahan seperti jaminan pesangon, cuti tahunan, jaminan hari tua, dan kesempatan untuk pengembangan karir jangka panjang, sedangkan tenaga ahli biasanya menerima kompensasi hanya sesuai dengan perjanjian kontraktual yang telah disepakati sejak awal. Oleh karena itu, hubungan kerja antara tenaga ahli dan perusahaan bersifat lebih fleksibel namun terbatas, sedangkan hubungan dengan karyawan tetap bersifat lebih stabil dan berkelanjutan.

Data dari Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas), pada Agustus 2023, tercatat sekitar 83,34 juta orang bekerja di sektor informal, yang mencakup sebagian besar pekerja freelance dan pekerja mandiri (BPS, 2023). Jumlah ini menunjukkan bahwa sektor informal, yang didominasi oleh pekerjaan *freelance*, memiliki kontribusi signifikan terhadap penyerapan tenaga kerja di Indonesia. *Public Relation Agency XYZ*, sebagai perusahaan di bidang komunikasi, turut mengadopsi pendekatan ini dengan melibatkan tenaga ahli dalam pelaksanaan berbagai proyeknya.

Dunia kerja saat ini terus mengalami perubahan yang cepat dan dinamis. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mencapai target bisnis dan produktivitas,

tetapi juga harus mampu menciptakan lingkungan yang dapat menjaga semangat, loyalitas, dan motivasi tenaga kerjanya. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi modern adalah bagaimana mempertahankan motivasi kerja, terutama bagi tenaga kerja non-tetap seperti tenaga ahli, yang tidak terikat kontrak kerja jangka panjang.

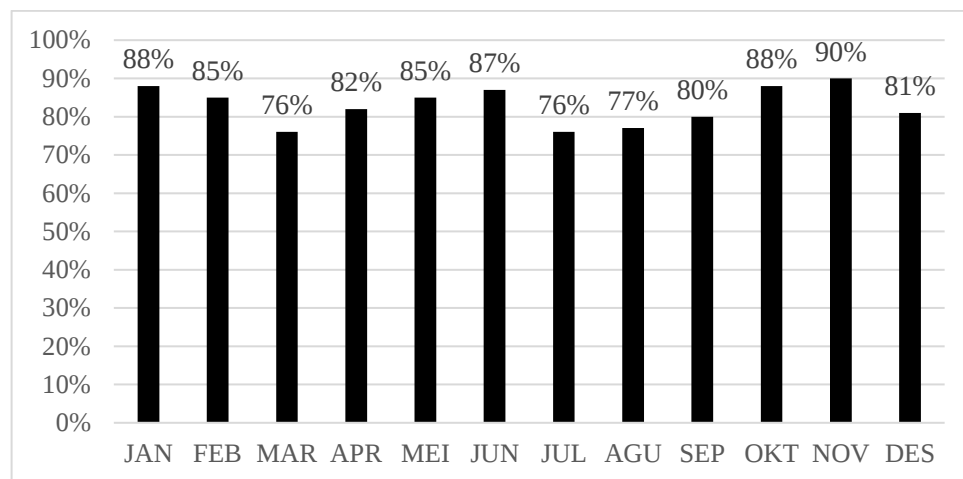
Motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi semangat, tanggung jawab, dan inisiatif karyawan dalam menjalankan tugas. Ketika motivasi berada pada tingkat yang tinggi, individu cenderung bekerja lebih giat dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mahardhika, Widjaja, & Soesanto, 2022:55). Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat mengakibatkan penurunan partisipasi, kurangnya inisiatif, serta melemahnya kepedulian terhadap aktivitas kerja (Seo, Huang, & Han, 2020: 603). Motivasi di dalam diri seseorang akan memberi intensitas (*intensity*), arah (*direction*), serta kekuatan (*persistence*) dalam tiap-tiap tindakan seorang tersebut (Robbins & Judge, 2022). Sehingga, seorang karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan condong memberikan hasil kinerja yang lebih tinggi yakni dilihat dari tingkat usaha (*intensity*) yang dikerahkannya guna menyelesaikan sebuah tugas dengan berkorban waktu (*persistence*) untuk bisa mencapai sebuah tujuan yang ditentukan (*direction*)

Meskipun berstatus *freelance*, tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ* tetap memegang peran penting dalam operasional proyek. Berdasarkan wawancara dengan HR, Di perusahaan ini, pekerja *freelance* sebagai tenaga ahli karena yang dihargai adalah keahlian, pengalaman, dan kontribusi strategis mereka, bukan sekadar status kontrak. Mereka terlibat langsung dalam proses internal dan membantu mencapai target, sehingga layak diakui sebagai bagian penting dari tim.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi karyawan secara langsung meningkatkan performa proyek konstruksi ketika lingkungan kerja mendukung (Fareed, Nawaz, dan Iqbal, 2024). Hasil penelitian di Palangka Raya juga mengungkapkan bahwa motivasi yang tepat, terutama terkait pengakuan, tanggung jawab, dan aktualisasi diri yang berkontribusi pada disiplin, ketepatan waktu, dan kualitas pekerjaan proyek (Nurtika, Waluyo, & Nuswantoro, 2023).

Setiap proyek yang ada juga tidak berlangsung hanya dalam hitungan bulan, tapi hitungan tahun. Jika performa tenaga ahli ini tergolong baik, tentu akan berpengaruh pada kepuasan klien. Dengan demikian, klien akan melakukan *repeat order* untuk bekerjasama dengan *agency* ini, sehingga ini akan membawa profit yang baik bagi keberlangsungan dan keberlanjutan perusahaan.

Gambar 1. 2 Grafik Persentase Kepuasan Klien



Sumber: Divisi HC Public Relation Agency XYZ, 2025

Indeks kepuasan pelanggan atau *Customer Satisfaction Index* (CSI) bertujuan untuk memastikan kepuasan klien, survei kepuasan dilakukan secara berkala. Hasil survei ini kemudian diinput oleh *Creative Officer* ke dalam dashboard PM dan diinformasikan secara langsung kepada *Project Manager* yang bersangkutan untuk menjadi bahan evaluasi kinerja. Dengan target kepuasan klien sebesar 85% yang ditetapkan perusahaan, grafik menunjukkan bahwa hanya lima bulan yang berhasil mencapai atau melampaui target tersebut, yaitu Januari (88%), Februari (85%), Mei (85%), Juni (87%), dan November (90%).

Sementara itu, tujuh bulan lainnya berada di bawah target, dengan nilai terendah tercatat pada Maret dan Juli (masing-masing 76%). Artinya, dalam lebih dari separuh periode tahun berjalan, capaian kepuasan klien masih belum sesuai dengan standar yang diharapkan. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan dalam kualitas pelayanan atau keterlibatan tenaga ahli, yang perlu dievaluasi secara lebih mendalam oleh perusahaan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan erat dengan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi. Motivasi dan kepuasan pegawai secara langsung berkaitan dengan kepuasan klien, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap performa organisasi (Khan dan Haseeb, 2015). Temuan serupa juga dikemukakan oleh Putri dan Suraya (2024), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan karena karyawan yang memiliki dorongan kerja tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih optimal. Seseorang tidak akan melakukan suatu pekerjaan secara maksimal jika tidak mempunyai motivasi tinggi dari dalam dirinya (Reno & Wahyuningtyas, 2021).

Public Relation Agency XYZ bahkan menargetkan tingkat keikutsertaan tenaga ahli dalam kegiatan perusahaan minimal sebesar 80% dari total tenaga ahli aktif. Namun, angka partisipasi ini masih fluktuatif dan belum menunjukkan jumlah yang sesuai harapan. Kegiatan internal di perusahaan ini beragam, seperti: pelatihan, pengajian serta hiburan. Pelatihan dapat berupa kelas workshop atau seminar yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi karyawan perusahaan. Pengajian rutin dan kegiatan keagamaan (pengajian, qurban atau perayaan hari-hari besar Islam) diharapkan dapat meningkatkan spiritualitas. Sedangkan kegiatan hiburan seperti olahraga bersama, menonton bioskop, lomba di hari kemerdekaan Indonesia dan juga *family gathering* memiliki tujuan untuk membangun kedekatan emosional antar seluruh elemen perusahaan.

Tabel 1. 1 Presensi Tenaga ahli *Public Relation Agency XYZ* pada Kegiatan dan Pelatihan

Bulan	Jumlah Kegiatan	Jumlah Kehadiran	Bulan	Jumlah Kegiatan	Jumlah Kehadiran
Januari 2023	5	32.40%,	Januari 2024	4	24,14%
Februari 2023	4	28.75%,	Februari 2024	7	17,93%
Maret 2023	7	39.10%,	Maret 2024	5	35,53%
April 2023	6	35.20%,	April 2024	4	28,20%
Mei 2023	5	30.85%,	Mei 2024	5	18,66%

Juni 2023	5	33.10%,	Juni 2024	10	21,53%
Juli 2023	8	36.70%,	Juli 2024	8	38,15%
Agustus 2023	10	41.30%,	Agustus 2024	8	40,89%
September 2023	9	34.25%,	September 2024	7	25,14%
Oktober 2023	8	38.95%,	Oktober 2024	10	36,64%
November 2023	8	42.60%,	November 2024	8	41,53%
Desember 2023	4	31.80%	Desember 2024	4	16,80%

Sumber: Divisi HC Public Relation Agency XYZ, 2025

Jika dibandingkan antara tahun 2023 dan 2024, terlihat adanya penurunan tingkat partisipasi tenaga ahli dalam kegiatan internal perusahaan. Pada tahun 2023, angka partisipasi cukup stabil dan rata-ratanya sekitar 35,88%. Namun, di tahun 2024, partisipasi terlihat lebih fluktuatif dan menurun, dengan rata-rata hanya 29,62%, bahkan sempat menyentuh titik terendah di 16,80%. Data ini menunjukkan bahwa keterlibatan tenaga ahli dalam kegiatan internal perusahaan makin menurun.

Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa tingkat kehadiran atau absensi dapat dijadikan indikator motivasi kerja dan kedisiplinan karyawan. Tingkat kehadiran yang tinggi umumnya mencerminkan semangat dan motivasi kerja yang baik, sedangkan tingkat ketidakhadiran yang tinggi sering kali menandakan menurunnya motivasi, kedisiplinan, dan produktivitas. Mahyudin dan Syafi'i (2023) menemukan bahwa penerapan absensi elektronik secara signifikan meningkatkan kedisiplinan dan motivasi kerja pegawai negeri di Kota Batu. Hasil serupa diperoleh oleh Marwan (2022) dalam konteks pendidikan, yang menunjukkan bahwa absensi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Selain itu, studi oleh Imron dan Farida (2023) menunjukkan bahwa tingkat absensi berdampak pada semangat kerja dan efisiensi organisasi secara keseluruhan, di mana absensi tinggi berhubungan dengan penurunan motivasi dan moral kerja.

Tabel 1. 2 Data Keterlambatan Tenaga Ahli Menyelesaikan Laporan Bulanan

Bulan	Jumlah Keterlambatan (Proyek)	Bulan	Jumlah Keterlambatan (Proyek)
Januari 2023	2	Januari 2024	3
Februari 2023	3	Februari 2024	4
Maret 2023	5	Maret 2024	6
April 2023	3	April 2024	5
Mei 2023	2	Mei 2024	3
Juni 2023	1	Juni 2024	2
Juli 2023	6	Juli 2024	7
Agustus 2023	5	Agustus 2024	6
September 2023	3	September 2024	4
Oktober 2023	1	Oktober 2024	2
November 2023	2	November 2024	1
Desember 2023	3	Desember 2024	4

Sumber: Divisi HC Public Relation Agency XYZ, 2025

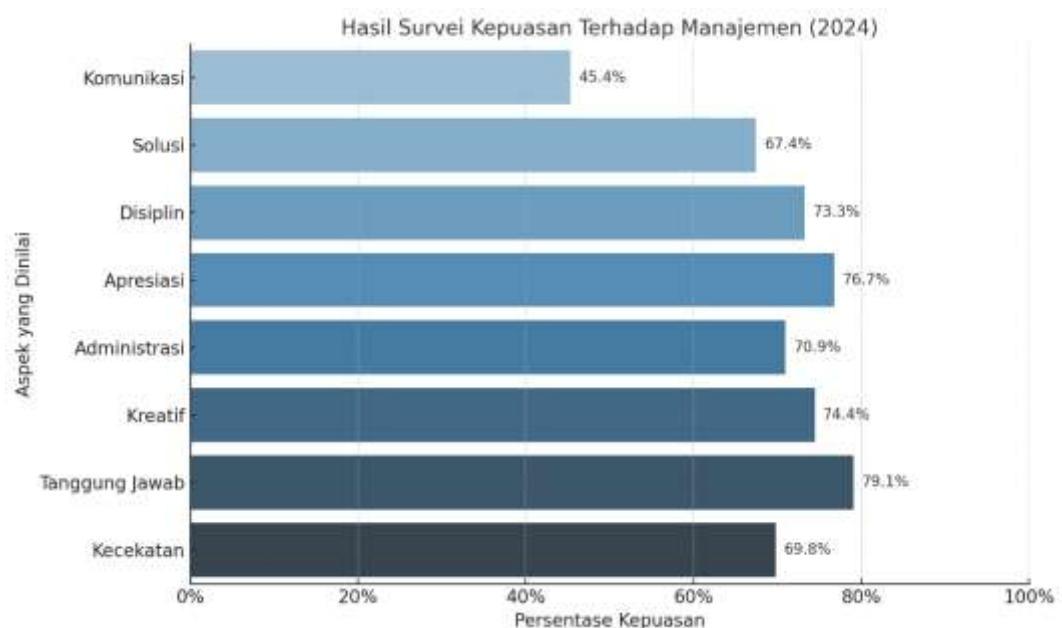
Selain dari rendahnya partisipasi dalam kegiatan internal, motivasi kerja tenaga ahli juga tercermin dari tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan laporan proyek. Berdasarkan data internal perusahaan selama tahun 2023 dan 2024, masih terdapat sejumlah proyek yang mengalami keterlambatan dalam penyerahan laporan akhir kepada manajemen yang mana akan diberikan kepada klien. Penelitian oleh Setiawan dan Tartiani (2024) di PT Graha Bumi Hijau mencatat bahwa keterlambatan dalam memenuhi target penyelesaian tugas, termasuk laporan, merupakan salah satu indikator terjadinya penurunan motivasi, karena motivasi yang rendah berdampak pada inisiatif yang menurun dan ketidakdisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Ketepatan waktu dalam pengiriman laporan menjadi aspek krusial dalam pengelolaan proyek di *Public Relation Agency XYZ*. Setiap proyek, wajib mengirimkan laporan proyek kepada *Production Head* maksimal satu hari setelah proyek selesai atau H+1, dengan batas waktu hingga pukul 23.59 WIB. Dalam kondisi tertentu, seperti *force majeure*, kelonggaran waktu dapat diberikan oleh *Production Head*. Hal ini sangat penting mengingat laporan proyek harus sudah sampai ke klien maksimal tiga hari setelah proyek selesai.

Komunikasi internal yang efektif telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Menurut Suryani

(2019), komunikasi internal merupakan proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, antar sesama pimpinan, maupun sebaliknya. Studi yang dilakukan oleh Rizkyana, Oktaria, dan Putra (2024) menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, jelas, dan transparan memperkuat pemahaman karyawan terhadap peran dan tanggung jawab mereka, serta membangun hubungan kerja yang harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja. Demikian pula, Fitriyah et al. (2024) menekankan peran komunikasi internal dalam membentuk budaya organisasi yang positif, di mana suasana transparan dan saling percaya mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan secara keseluruhan.

Gambar 1. 3 Survei Penilaian Tenaga Ahli terhadap Manajemen Tahun 2024



Sumber: Divisi HC Public Relation Agency XYZ, 2025

Berdasarkan survei internal yang dilakukan oleh manajemen *Public Relation Agency XYZ* dan diikuti oleh 87 tenaga ahli, perusahaan melakukan penilaian terhadap delapan aspek dasar dalam manajemen, yaitu komunikatif, solutif, apresiatif, administratif, disiplin, tanggung jawab, kreatif, dan responsif. Hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas aspek mendapatkan apresiasi positif dari tenaga ahli dengan skor di atas 60%, mencerminkan persepsi yang cukup baik

terhadap kinerja manajemen secara umum. Namun, aspek komunikatif menonjol sebagai catatan penting karena hanya memperoleh penilaian positif dari kurang dari setengah responden. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal antara manajemen dan tenaga ahli masih perlu diperbaiki, baik dari segi kejelasan informasi, keterbukaan, maupun konsistensi penyampaian.

Selain data dari penilaian tenaga ahli terhadap manajemen, hasil wawancara tidak terstruktur pada 28 Maret 2025 dengan lima orang tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ* juga memperkuat bahwa komunikasi internal di perusahaan ini belum berjalan dengan baik.

Tabel 1. 3 Hasil Wawancara dengan Tenaga Ahli

Nama/Jabatan	Hasil Wawancara
<i>A/Project Manager</i>	“Kami sering mendapat undangan untuk ikut kegiatan internal, tapi terus terang kami tidak terlalu paham apa sebenarnya manfaat dari kegiatan tersebut. Kami ikut karena takut dianggap tidak aktif, bukan karena merasa kegiatan itu penting atau relevan. Apalagi kalau sedang banyak proyek, kami lebih memilih fokus menyelesaikan pekerjaan. Kegiatan internal itu terasa seperti formalitas saja, tidak berdampak langsung pada pekerjaan kami.”
<i>B/Project Manager</i>	“Sering sekali kami menerima informasi kegiatan atau permintaan laporan mendadak, bahkan terkadang baru diberitahukan di hari pelaksanaan. Waktu yang diberikan sangat singkat, dan kalau tidak hadir, ada konsekuensi seperti tidak dilibatkan lagi dalam proyek. Hal ini membuat kami merasa tertekan, karena tidak ada kepastian dan komunikasi yang jelas.”
<i>C/Officer</i>	“Saya merasa bingung karena sebelumnya tidak pernah ada masalah dengan pekerjaan saya. Tapi tiba-tiba saja saya tidak lagi dilibatkan dalam proyek, tanpa ada penjelasan. Tidak ada pemberitahuan resmi atau evaluasi. Saya tidak tahu di mana letak kesalahan saya karena tidak ada komunikasi yang disampaikan sebelumnya.”
<i>D/Officer</i>	“Saya pernah beberapa bulan tidak diberi proyek, tapi masih sering dapat undangan untuk kegiatan internal. Saya jadi bingung, apakah saya masih dianggap bagian dari perusahaan

	atau tidak. Tidak ada kejelasan apakah saya wajib ikut kegiatan itu atau tidak. Akhirnya, saya merasa tidak terlalu dianggap penting di perusahaan.”
<i>E/Officer</i>	“Sampai sekarang, saya belum pernah mendapat evaluasi langsung dari perusahaan. Kalau pun ada, biasanya dari klien dan hanya untuk proyek tertentu. Saya jadi merasa bekerja sendirian, tanpa tahu apakah hasil kerja saya sudah baik atau belum. Karena tidak ada masukan, saya bingung harus memperbaiki dari mana. Lama-lama saya jadi bekerja sekadarnya, yang penting tugas selesai dan tidak ada masalah.”

Diolah oleh peneliti, 2025

Tenaga ahli merasa tidak paham tujuan kegiatan internal yang diadakan perusahaan. Mereka sering ikut kegiatan bukan karena merasa itu penting, tapi karena takut dianggap tidak aktif. Undangan kegiatan juga sering datang mendadak, bahkan hanya satu hari sebelumnya, sehingga menyulitkan mereka untuk menyesuaikan jadwal. Tidak ada ruang untuk bertanya atau berdiskusi soal kegiatan tersebut, padahal kegiatan itu bisa berdampak langsung pada penilaian dan proyek yang mereka terima. Hal ini membuat sebagian tenaga ahli merasa tertekan dan tidak nyaman.

Masalah lain yang muncul adalah kurangnya kejelasan soal status mereka di perusahaan. Beberapa tenaga ahli mengaku tiba-tiba tidak dilibatkan lagi dalam proyek tanpa ada alasan atau evaluasi, sehingga terkesan tidak ada transparansi. Bahkan saat sedang tidak aktif di proyek, mereka tetap menerima undangan kegiatan tanpa tahu apakah mereka masih diwajibkan ikut atau tidak. Selain itu, mereka juga belum pernah mendapat evaluasi kinerja per individu yang jelas dari perusahaan. Akibatnya, mereka bekerja seadanya, hanya untuk menyelesaikan tugas tanpa tahu apakah kerja mereka sudah baik atau tidak.

Komunikasi internal di *Public Relation Agency XYZ* cenderung bersifat satu arah, di mana arahan dan keputusan lebih banyak datang dari manajemen kepada tenaga ahli (*downward communication*), tanpa diimbangi ruang komunikasi ke atas atau umpan balik yang memadai (*upward communication*). Ketimpangan arah komunikasi ini berdampak pada rendahnya rasa keterlibatan dan kepemilikan

tenaga ahli terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Sary dan Nurhayati (2022) yang menjelaskan bahwa komunikasi satu arah tanpa partisipasi aktif dari bawahan dapat menimbulkan jarak psikologis, menghambat penyampaian aspirasi, serta menurunkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian lain oleh Sulastri dan Rosmiati (2021) juga menekankan bahwa komunikasi yang tidak terbuka dan minim dialog membuat karyawan merasa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga mengurangi loyalitas dan semangat kerja. Senada dengan itu, Damayanti dan Arifianto (2023) menemukan bahwa kurangnya komunikasi dua arah dalam lingkungan kerja berkontribusi terhadap perasaan tidak dihargai dan berkurangnya inisiatif dari karyawan.

Selain komunikasi, faktor lain yang turut memengaruhi motivasi adalah gaya kepemimpinan. Penelitian Trianto et al. (2024) di PT Glostar Indonesia mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya mendukung peningkatan kinerja karyawan. Sebelumnya, Priatna dan Aliafifah (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan di PT Galaxy Partani Mas, dengan kontribusi bersama antara gaya pemimpin dan motivasi kerja terhadap kinerja mencapai 45,4%.

Sebagaimana dijelaskan oleh Mardlatillah et al. (2025), kepemimpinan yang kolaboratif memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, terutama di kalangan generasi muda yang menghargai keterbukaan dan partisipasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Hajriyanti dan Imilda (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan manajerial di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Banda Aceh berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman, sehingga berdampak langsung pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Temuan-temuan ini secara konsisten menegaskan bahwa gaya kepemimpinan menjadi variabel kunci dalam memengaruhi motivasi kerja karyawan.

Tabel 1. 4 Tabel Hasil Wawancara dengan Tenaga Ahli

Nama/Jabatan	Hasil Wawancara
<i>A/Project Manager</i>	“Saya pernah dua kali tidak mengikuti kegiatan kantor. Tidak lama setelah itu, muncul pengumuman bahwa mereka yang dua kali absen dapat dikeluarkan dari proyek. Memang, setelah pengumuman tersebut banyak yang mulai aktif berpartisipasi. Namun, ancaman yang disampaikan secara berulang menciptakan ketidaknyamanan bagi kami. Kami merasa berada dalam tekanan.”
<i>B/Project Manager</i>	“Terus terang, saya merasa bingung. Setiap kali ada proyek baru, sering kali dibuka rekrutmen baru, sementara banyak rekan yang sudah lama bergabung justru belum mendapatkan penempatan proyek. Hal ini menciptakan kesan seolah-olah perusahaan kekurangan sumber daya manusia. Padahal, akan lebih optimal jika SDM yang sudah ada dikelola dengan lebih baik, disesuaikan dengan keahlian mereka, atau diberikan pelatihan jika belum memenuhi kebutuhan proyek. Sayangnya, kesan yang muncul adalah SDM lama terabaikan dan hanya digunakan sesaat.”
<i>C/Officer</i>	“Saya merasa kurang nyaman dengan arahan dari manajemen untuk mengikuti kegiatan kantor yang bersifat wajib, terutama karena beberapa kegiatan tersebut berkaitan dengan aspek spiritual yang sangat personal. Ketika hal semacam ini dijadikan kewajiban dan disertai dengan ancaman pemberhentian atau pencoretan dari proyek, hal ini menjadi bentuk pemaksaan yang tidak sehat.”
<i>D/Officer</i>	“Pemilihan individu untuk proyek atau kegiatan tertentu tampaknya hanya berputar pada orang-orang yang sama. Padahal, masih banyak rekan lain yang juga memiliki kapabilitas. Karena yang sudah dipercaya adalah 'mereka-mereka saja', banyak dari kami merasa kehilangan harapan. Situasi ini mengurangi ruang belajar dan membatasi peluang untuk berkembang.”
<i>E/Officer</i>	“Saya memahami bahwa kegiatan yang diarahkan oleh manajemen memiliki niat yang baik. Namun pada

	kenyataannya, kegiatan tersebut tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan kami. Pendekatan dari manajemen seharusnya dilakukan dengan cara yang lebih halus agar mampu membangkitkan semangat dan keterlibatan karyawan.”
--	---

Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan temuan lapangan, gaya kepemimpinan yang diterapkan di *Public Relation Agency XYZ* menunjukkan kecenderungan yang belum sepenuhnya mendukung keterlibatan tenaga ahli secara merata. Beberapa tenaga ahli menyampaikan bahwa keputusan yang diambil oleh pemimpin proyek, seperti pemilihan peserta proyek atau kewajiban mengikuti kegiatan internal, sering kali dirasakan tidak memberi ruang untuk pertimbangan atau masukan dari bawahannya. Pemimpin cenderung mengambil kebijakan secara sepihak dan menekankan kepatuhan, tanpa melibatkan tenaga ahli dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini berdampak pada munculnya rasa tidak nyaman, terutama ketika kewajiban yang ditetapkan menyentuh ranah personal atau dilakukan tanpa menjelaskan urgensinya.

Selain itu, sejumlah tenaga ahli juga mengungkapkan bahwa pembagian proyek tidak dilakukan secara merata. Pemimpin proyek kerap mempercayakan pekerjaan kepada orang-orang yang sama, sementara tenaga ahli lainnya tidak diberi kesempatan yang setara untuk terlibat atau menunjukkan kemampuan. Meskipun banyak tenaga ahli yang tersedia, perusahaan justru terus membuka rekrutmen baru, tanpa ada mekanisme pengembangan atau pemetaan keterampilan bagi tim internal. Gaya kepemimpinan seperti ini menimbulkan kesan kurangnya perhatian terhadap keberlanjutan pengelolaan SDM yang sudah ada, serta minimnya orientasi pada pengembangan kapasitas individu. Jika dibiarkan, pola ini dapat memengaruhi semangat kerja dan rasa kepemilikan tenaga ahli terhadap organisasi. Dengan fenomena tersebut, Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa permasalahan komunikasi internal dan gaya kepemimpinan di *Public Relation Agency XYZ* perlu mendapatkan perhatian serius. Kurangnya ruang dialog, arahan satu arah, serta ketidakjelasan informasi mengenai proyek maupun evaluasi kerja telah menciptakan jarak antara manajemen dan tenaga ahli. Selain itu, kecenderungan pemimpin yang hanya mempercayakan proyek kepada individu

tertentu tanpa transparansi maupun keterlibatan yang adil juga menjadi faktor yang berpotensi menurunkan motivasi kerja. Dalam konteks tenaga ahli yang bekerja secara freelance dan berbasis proyek, motivasi kerja sangat menentukan sejauh mana keterlibatan dan kinerja mereka dapat diandalkan oleh organisasi.

Berangkat dari kondisi tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana pengaruh komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga ahli *freelance* di *Public Relation Agency XYZ*. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam merancang pola komunikasi dan pendekatan kepemimpinan yang lebih terbuka, adil, dan memberdayakan, demi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif dan produktivitas jangka panjang.

Adapun judul dari penelitian ini adalah: **“Pengaruh Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Tenaga Ahli Freelance di *Public Relation Agency XYZ*”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana komunikasi internal, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja pada tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ*?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ*?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui bagaimana komunikasi internal, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja pada tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ*.
2. Menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ*.

3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ*.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Penelitian ini juga bisa menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin mengkaji dinamika motivasi kerja dalam sistem kerja berbasis proyek atau *freelance*, yang saat ini semakin banyak diterapkan di berbagai industri.

1.5.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bisa membantu *Public Relation Agency XYZ* dalam melihat kembali bagaimana komunikasi internal dan gaya kepemimpinan diterapkan, serta sejauh mana hal tersebut memengaruhi motivasi tenaga ahli. Temuan dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memperbaiki atau menyusun kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan tenaga ahli, agar mereka tetap merasa terlibat dan termotivasi dalam menjalankan perannya di perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan tesis dengan judul “Pengaruh Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Tenaga ahli di *Public Relation Agency XYZ*” disusun ke dalam lima bab utama, dengan pembagian sebagai berikut:

BAB I - PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan umum yang memberikan gambaran awal mengenai isi penelitian. Di dalamnya termuat: gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan tesis secara keseluruhan.

BAB II - TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat teori-teori dan konsep-konsep yang relevan dengan penelitian, meliputi: pengertian dan dimensi komunikasi internal, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Bab ini juga dilengkapi dengan hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta rumusan hipotesis yang mendasari penelitian.

BAB III - METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan pendekatan dan metode yang digunakan dalam penelitian, termasuk jenis dan desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen (jika diperlukan), serta teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah.

BAB IV - HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil temuan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dikumpulkan, yang disusun sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Bagian ini dibagi ke dalam dua bagian utama, yaitu: penyajian hasil penelitian dan pembahasan. Dalam pembahasan, hasil yang diperoleh dibandingkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu guna memperkuat interpretasi dan analisis.

BAB V - KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang merupakan jawaban atas rumusan masalah, serta saran-saran yang dapat diberikan baik untuk pihak perusahaan, praktisi SDM, maupun peneliti selanjutnya berdasarkan temuan penelitian.