

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami penurunan yang salah satunya dalam bidang jasa perusahaan sebesar -5,44% (BPS, 2020). Menurut *Prompt Manufacturing Index Bank Indonesia* (PMI-BI) atau indeks manufaktur BI sebesar 48,75% lebih rendah dari 51,45% pada triwulan II-2021. Penurunan terjadi pada input pesanan barang, total karyawan, hasil produksi, dan volume persediaan barang (Jatmiko, 2021). Produktivitas perekonomian pada permintaan dan produksi yang menurun akan mengakibatkan adanya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada sektor formal maupun informal (Uly, 2020). Oleh karena itu, diperlukannya penguatan sumber daya manusia yang berhubungan untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Pembangunan sumber daya manusia yang dikeluarkan Bank Dunia, kualitas sumber daya manusia Indonesia berada diperingkat 87 dari 157 negara. Sedangkan, menurut *Business World* peringkat daya saing sumber daya manusia Indonesia berada dirangking 45 dari 63 negara yang masih berada jauh dari negara tetangga yakni Singapura peringkat 13 dan Malaysia peringkat 22 (KEMENSETNEG, 2021). Dalam menghadapi tantangan tersebut Indonesia mengembangkan konsep pembangunan yang bertumpu pada pembangunan dibidang ekonomi dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (KEMENKOPMK).

Keadaan ini sesuai dengan pendapat Susiawan dan Muhid (2021) yang dikutip oleh Dewi dan Surya (2021) sumber daya manusia dapat menggerakkan, memelihara dan mengembangkan perusahaan dalam menghadapi suatu perubahan. Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena dapat menciptakan efektifitas kinerja pada karyawan. *Employee performance* atau kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas dan kuantitas yang berdasarkan pada keterampilan, hasil kerja dan proses (Homburg dalam Maria, 2019), bagaimana karyawan bekerja sesuai dengan perannya sehingga menghasilkan suatu produk atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan data hasil penelitian sebelumnya yakni PT. Asahi Indonesia terdapat masalah dalam kinerja karyawannya dengan hasil produksi setiap bulannya mengalami penurunan dengan rata-rata produksi per bulan 1.431.635 dan hasil produksi (*not good*) sebesar 750,25 pcs atau sekitar 1,31% dari total produksi (Esthi. R.B & Marwah. Y.N, 2020). Sementara itu, masalah penurunan pada *employee performance* juga di rasakan oleh PT. X yakni tidak tercapainya target produksi pada tahun 2021. Berikut data yang dihimpun dari data *Summary Achievement and Target PPH production* tahun 2021 :

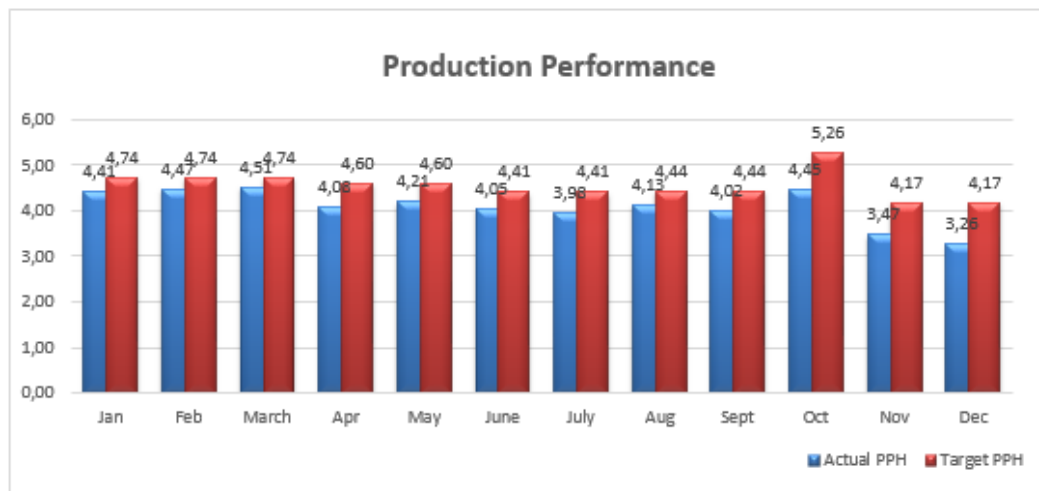
Tabel 1.1 Summary Achievement and Target PPH Production tahun 2021

Desc	Jan	Feb	March	Apr	May	June	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	AVG
Average W/H	8,5	8,6	8,8	8,7	8,7	9,2	9,2	9,2	9,2	8,5	8,7	8,7	8,8
Average Actual Output/line	4.900	4.959	5.013	4.920	5.071	5.406	5.303	5.821	5.664	5.035	5.330	5.014	5203
Target Output /line	5.400	5.400	5.400	5.700	5.700	6.000	6.000	6.400	6.400	6.100	6.500	6.500	5958
Actual PPH	4,41	4,47	4,51	4,08	4,21	4,05	3,98	4,13	4,02	4,45	3,47	3,26	4,09
Target PPH	4,74	4,74	4,74	4,60	4,60	4,41	4,41	4,44	4,44	5,26	4,17	4,17	4,56
Efficiency	93%	94%	95%	89%	91%	92%	90%	93%	90%	85%	83%	78%	89%

Sumber data: Data internal PT. X

Berdasarkan data *summary achievement and target PPH production* tahun 2021 bahwa rata-rata *working hours* karyawan melebihi jam kerja normal yakni lebih dari 7 jam kerja dan data aktual *output* yang dihasilkan tidak mencapai target yang telah ditentukan disetiap bulannya. Sehingga hal tersebut berdampak pada kolom PPH (*pairs per hour*) yakni tolok ukur perusahaan mengenai kinerja pada karyawan produksi dalam menghasilkan *output* per jam dan data aktual PPH yang dihasilkan juga tidak mencapai target. Prosentase efisiensi pekerjaan rata-rata dalam tahun 2021 kinerja pada karyawan produksi dengan hasil 89% yang mulai tampak menurun tiga bulan terakhir yakni bulan oktober 85%, november 83% dan desember 78%. Berikut terdapat diagram *Production Performance*:

Gambar 1.1 Production Performance Data



Sumber data: Data internal PT. X

Berdasarkan diagram *Production Performance Data* bulan Januari hingga September 2021, dapat diketahui bahwa data aktual PPH kinerja pada karyawan produksi mengalami kenaikan dan penurunan meskipun angka di bawah target disetiap bulannya. Kinerja karyawan produksi meningkat pada bulan Oktober

sebesar 4,45 yang merupakan puncak kinerja tertinggi. Memasuki bulan November, kinerja mengalami penurunan secara signifikan menjadi 3,47, kondisi ini berlanjut hingga bulan Desember yang hanya mencapai 3,26.

Data tersebut menunjukkan adanya penurunan hasil produksi, hal ini menandakan bahwa perusahaan menghadapi permasalahan pada kinerja karyawannya. Dampak dari penurunan *employee performance*, menuntut perusahaan mendorong dan mengarahkan perilaku sumber daya manusianya agar dapat bertahan, berkembang, dan memiliki *skill* (Ardiana, 2008). *Employee performance* yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan atau organisasi (Kangyin *et al*, 2015), sehingga karyawan dapat menghasilkan *output* pada produksi sesuai dengan target yang ditentukan. Sebaliknya, kondisi kinerja yang buruk akan melemahkan ketahanan karyawan terhadap suatu perubahan yang terjadi (Liu dkk dalam Riyanto, dkk., 2021), perilaku yang muncul pada *employee performance* yang menurun akan berdampak pada keterlambatan karyawan terhadap suatu perubahan dan hal tersebut akan menghambat proses dan hasil produksi.

Kualitas *employee performance* dapat menentukan kualitas efektivitas perusahaan (Giri & Kumar, 2010), serta memiliki aspek penting dalam keberlangsungan dan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan ditengah persaingan globalisasi yang tidak dapat diprediksi saat ini. Salah satu perusahaan industri yang menekankan pentingnya untuk meningkatkan *employee performance* adalah PT. X yang berdiri tahun 2011 yang bergerak dalam bidang industri manufaktur dan berlokasi di salah satu kota di Indonesia. Sebagaimana

yang diungkapkan oleh salah satu staff di PT. X, bahwa adanya jumlah *overtime* yang tinggi, jadwal ekspor tidak dapat dilakukan tepat waktu, serta kualitas *output* yang dihasilkan terdapat ketidaksesuaian dengan standart perusahaan. Dan adanya sanksi Surat Peringatan (SP) yang diberikan kepada *leader* yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut. *Employee performance* dapat dilihat dari apa yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaannya (Dewi & Surya, 2021), karyawan dapat mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan dan dapat menghasilkan *output* sesuai target yang telah ditentukan.

Employee performance merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan berkontribusi karyawan yang diukur dari hasil dan proses (Eka & Anik, 2020). *Employee performance* sangat baik untuk menciptakan hasil dengan kualitas dan produktivitas yang tinggi antar karyawan dalam suatu perusahaan (Hee, dkk., 2019). *Employee performance* dapat diukur sesuai standart perusahaan baik secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu (*output*), kehadiran ditempat kerja, efektivitas dan efisiensi tugas yang diselesaikan (Gautama dkk, 2018). Salah satu cara untuk meningkatkan *employee performance* yakni dengan memberikan *feedback* melalui komunikasi di lingkungan kerja sehingga dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan memaksimalkan potensi mereka. Oleh karena itu, kinerja karyawan dapat menjadi produktif dan efisien maka diperlukan adanya komunikasi yang efektif (Verghese, 2017). Berikut terdapat masalah penyebab kinerja karyawan menurun yang dialami oleh PT. X :

Tabel 1.2 Part Path Kanban System Stockfit Data

Bagian	Permasalahan
<i>Pre-Setting</i> (Lantai Atas)	Penyebab selisih data: 1. Ketika ada perubahan PO (<i>shortage</i>) tidak komunikasi dengan pihak <i>pre setting</i>
<i>Ready Setting</i> (Lantai Atas)	Penyebab selisih data: 2. Pengambilan barang oleh <i>water spider</i> tidak didampingi oleh operator <i>ready setting</i>
<i>Preparation</i> (Lantai Atas)	Penyebab selisih data: 1. Ketika ada perubahan PO (<i>shortage</i>) tidak komunikasi antara kedua belah pihak 2. Admin lebih dari satu dan tidak ada komunikasi antar admin masalah data sehingga <i>report data</i> sering selisih 3. Tim <i>stockfitting</i> tidak <i>report</i> ke admin <i>stockfitting</i> tentang penerimaan barang
<i>Stockfitting Line</i> (1/2 Jadi)	Penyebab selisih data: 1. Terjadi pencurian barang antar <i>shift 1 & shift 2</i> 2. Tidak ada komunikasi antara leader <i>shift 1 & shift 2</i> tentang jumlah barang di area <i>grinding</i>
<i>Grinding eva bottom</i>	Penyebab selisih data: 1. Tidak ada serah terima barang 2. Tidak control WIP di area <i>grinding</i>
<i>WH Bottom</i>	Penyebab selisih data: 1. Sering terjadi perubahan SPK di <i>cell assembly</i> karena masalah material sehingga sering terjadi peminjaman <i>bottom</i> ke <i>cell assembly</i> lain ketika ada perubahan SPK 2. Kurangnya komunikasi antara tim <i>planner &</i> tim produksi ketika terjadi peminjaman <i>bottom (shortage</i> atau dipakai <i>cell</i> lain) 3. Terjadi perubahan <i>schedule</i> dari <i>cell 1</i> ke <i>cell</i> lain dari PPIC sehingga berimbas pada serah terima komponen <i>bottom</i>

Sumber data: Data internal PT. X

Berdasarkan *Part Path Kanban System Stockfit Data* di atas terdapat beberapa permasalahan yakni kurangnya koordinasi dan interaksi antar karyawan di beberapa bagian PT.X, antara lain: tidak ada komunikasi ketika adanya perubahan PO, tidak ada komunikasi antara admin satu dengan admin yang lain, tidak ada komunikasi mengenai jumlah barang di area *grinding* dan kurangnya komunikasi

saat peminjaman *bottom* di area lain. Hal di atas dikarenakan komunikasi yang kurang yang mengakibatkan terhambatnya proses produksi, dengan adanya selisih data antar bagian, banyaknya komponen yang hilang, *overtime* meningkat dan kualitas *output* tidak sesuai dengan standar perusahaan. Hambatan yang dimaksud adalah komunikasi yang belum maksimal. Hal tersebut disebabkan kurangnya penyampaian informasi yang diberikan, ketidakjelasan informasi dan tekanan dari antar karyawan atau atasan dalam pencapaian target pemasukan perusahaan. *Employee performance* menurun yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang baik, misalnya miskomunikasi (Andreni & Petrik, 2016). Menurut Amstrong & Baron, dalam Vivaldy dan Tony (2020) terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah komunikasi organisasi (*organizational communication*). *Organizational communication* memberikan manfaat bagi karyawan yang membutuhkan untuk memajukan kinerjanya dalam suatu perusahaan (Pongton & Suntrayuh, 2019). Ketika komunikasi tidak efektif, maka akan terjadi peningkatan waktu produksi dan penurunan pada *bottom line* (Matuku & Mathooko, 2014). Komunikasi yang terbuka antar karyawan atau dengan atasan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan *employee performance* pada tugas utama atau tugas tambahan, dikarenakan komunikasi dimaknai bahwa adanya kepedulian dengan nilai kontribusi karyawan lainnya (Eka & Anik, 2020). Kondisi di atas dapat kita ketahui bahwa komunikasi harus dilakukan secara efektif untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Hubungan interaksi sangat penting dalam suatu perusahaan, karena memiliki peran yang kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi akan menyelaraskan harapan

karyawan karena dapat berkoordinasi dalam menjalankan tugas yang diberikan (Handayani, 2019).

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait *organizational communication* dengan *employee performance* menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian yang dilakukan oleh Porter dan Roberts (1976) bahwa tidak adanya studi yang meneliti bagaimana komunikasi berhubungan dengan *employee performance*. Penelitian dari Mamonto, dkk (2016) yakni komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Sulut Makmur Perkasa Kotamobagu. Namun, berdasarkan penelitian dari Gautama, dkk (2018) bahwa *organizational communication* secara signifikan mempengaruhi *employee performance* yaitu meningkatnya komunikasi yang efektif dalam perusahaan dan *employee performance* juga akan meningkat. Hasil penelitian dari Dyananta dan Supartha (2022) *organizational communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Maka semakin baik komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Di dalam penelitiannya komunikasi yang terjadi di Hotel Dewi Sinta Tanah Lot sangat baik yang diikuti dengan kinerja karyawannya yang tinggi. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian dari Handayani. R (2019) bahwa *organizational communication* dapat memberikan pengaruh positif pada *employee performance*. Ketika komunikasi berhenti, maka kegiatan yang terorganisir tidak berjalan dengan baik pula. Komunikasi memiliki peranan penting, karena suatu proses dimana setiap karyawan saling berbagi dan mempengaruhi informasi, sehingga saling memahami dengan jelas (Sugiarto & Putra, 2020). Oleh karena itu, dengan adanya komunikasi

membuat karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari suatu pekerjaan, serta memiliki dampak dapat meningkatkan *employee performance* dan dapat menyalurkan informasi mengarah pada kinerja yang lebih baik. Komunikasi dapat membantu karyawan untuk mencapai tujuan, proses sosialisasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Rajhans, 2019). Komunikasi dapat membantu membangun kepercayaan, mendorong komitmen, mengkomunikasikan perasaan, berbagi harapan dan aspirasi serta pencapaian (Goswami, dkk., 2021). Fungsi kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan baik yang dihasilkan oleh hubungan efektif antar karyawan dan atasan melalui komunikasi yang terkoordinir.

Selain *organizational communication* yang mempengaruhi karyawan dalam membentuk *employee performance*, terdapat hal lain yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *organizational communication* terhadap *employee performance* diantaranya adalah *job satisfaction*. *Job satisfaction* merupakan reaksi perasaan dan emosi umum pada karyawan terhadap pekerjaan mereka (Giri & Kumar, 2010). Hasil yang ditunjukkan oleh Rita, (2005) dalam Hermawan & Suwanda (2019) bahwa komunikasi mempengaruhi *job satisfaction* karena terjalin komunikasi yang baik antar karyawan, maka karyawan akan menjadi lebih puas. Secara psikologis karyawan dapat memiliki sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan berbagai informasi yang sebagian besar mengenai pekerjaan, kebijakan perusahaan atau instruksi tugas, sehingga dapat tercipta pekerjaan yang menyenangkan. Dari paparan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, peneliti berpendapat bahwa perlunya karyawan memiliki perasaan yang positif dalam melaksanakan tugas dengan harapan kerja terpenuhi dan dapat

memberikan penilaian positif terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat menampilkan kinerja yang terbaik.

Keadaan ini sesuai dengan pendapat Riyanto, dkk (2021) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* yang tinggi memberikan pengaruh pada perilaku karyawan menjadi lebih baik, karyawan lebih mudah berkomunikasi dan bekerja sama. Sebaliknya, *job satisfaction* yang rendah dapat mendorong persepsi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak menyenangkan, sehingga dapat menyebabkan adanya peningkatan konflik antar karyawan dan *employee performance* juga akan menurun. Hal tersebut dikarenakan karyawan memiliki penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan dan *job satisfaction* juga dapat dipengaruhi oleh suasana hati dan emosi. Berdasarkan penelitian Dewi & Surya (2021) bahwa perasaan senang atau tidak senang muncul karena karyawan dalam bekerja memiliki keinginan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan pekerjaan mereka, semakin tinggi harapan kerja yang dapat dipenuhi maka semakin tinggi *job satisfaction* pada karyawan. Menurut Tnay, dkk (2013) *job satisfaction* sebagai perpaduan antara lingkungan dengan kondisi psikologis yang dapat membuat karyawan menilai kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan. Lebih spesifik, karyawan dengan *job satisfaction* tinggi akan memberikan penilaian positif terhadap pekerjaan mereka melalui komunikasi yang baik, sehingga *employee performance* dapat meningkat dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Nada (2020) *job satisfaction* secara positif dan mengintervensi dampak komunikasi pada *employee performance*. Komunikasi memberikan dampak yang signifikan terhadap

kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *job satisfaction*, yang berarti bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komunikasi yang efektif di dalam perusahaan, dimana pengaruh tersebut akan semakin kuat jika karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaannya. Giri & Kumar (2010) menyatakan bahwa *organizational communication* memiliki hubungan positif antara *job satisfaction* dan *employee performance* dengan hasil bahwa komunikasi memainkan peran penting terhadap organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan *job satisfaction* dan *employee performance*.

Berdasarkan perspektif-perspektif di atas, peneliti berupaya melihat *employee performance* khususnya dari karyawan produksi PT. X. *organizational communication* akan dioperasionalkan sebagai variabel bebas, sedangkan *job satisfaction* akan dioperasionalkan sebagai variabel moderator. Alasan peneliti menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel moderator adalah untuk memperluas hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, serta ingin mengetahui *job satisfaction* dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *organizational communication* terhadap *employee performance*, karena jika *job satisfaction* dapat terpenuhi maka *employee performance* juga akan meningkat dan dapat menghasilkan suatu produk atau jasa yang baik pula. Hasil penelitian ini diharapkan dijadikan acuan oleh pihak-pihak terkait dengan terpenuhinya kepuasan kerja pada karyawan, sehingga dapat membuat kinerja karyawan semakin meningkat dalam menghadapi suatu perubahan yang tidak dapat di prediksi saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

- a. Apakah terdapat pengaruh *Organizational Communication* terhadap *Employee Performance*?
- b. Apakah *Job Satisfaction* memperkuat pengaruh *Organizational Communication* terhadap *Employee Performance*?

1.3 Tujuan

Untuk menjelaskan adanya pengaruh *Organizational Communication* terhadap *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel moderator.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi pada ilmu pengetahuan khususnya untuk program studi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia. Selain itu, diharapkan mengembangkan penggunaan teori, yakni teori *Organizational Communication*, *Employee Performance* dan *Job Satisfaction*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah karya tulis ilmiah yang berguna untuk kemajuan penelitian Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Sekolah Pasca Sarjana Universitas Airlangga. Dan manfaat bagi perusahaan adalah agar dapat mengambil keputusan dalam meningkatkan *Organizational Communication*., *Job Satisfaction* Dan *Employee Performance*.