

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Akibatnya, manajer di setiap tingkat harus memperhatikan HRM. Individu berurusan dengan manusia masalah sumber daya menghadapi banyak tantangan, mulai dari tenaga kerja yang terus berubah hingga peraturan pemerintah yang selalu ada, revolusi teknologi, dan ekonomi dari Amerika Serikat dan dunia. Selanjutnya, persaingan global telah memaksa baik besar dan organisasi kecil untuk lebih sadar akan biaya dan produktivitas. Karena sifat kritis dari masalah sumber daya manusia, hal ini harus mendapat perhatian utama dari atas pengelolaan (R. Wayne Mondy, 2016).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Husaini Abdullah, 2017). Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien (Husaini Abdullah, 2017). Keberadaan sumber daya manusia yang kompeten dapat menunjang serta mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Masharyono & Senen, 2021) Perusahaan akan susah bertahan jika perusahaan tersebut tidak memiliki pegawai yang dapat bekerja dengan baik dan maksimal, maka dari itu sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan harus sudah mempunyai program dan praktik agar dapat mengelola tenaga kerja yang unggul sebagaimana menurut Haris dan Ogbana (2001).

Produktivitas kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap pencapaian target perusahaan sehingga rendahnya produktivitas kerja mengakibatkan perusahaan kesulitan mencapai tujuan yang telah ditentukan (Nazdia, Sumiyati, and Widjajanta

, 2019) Perusahaan dapat maju dan berkembang karena sumber daya manusia yang ada di dalamnya, karena sumber daya manusia merupakan penggerak dari kemajuan suatu perusahaan (Sebastian Adiwijaya & Senen, 2016). Suatu perusahaan juga perlu mengetahui pada tingkat produktivitas mana perusahaan tersebut beroperasi, agar dapat membandingkannya dengan produktivitas yang telah ditetapkan oleh manajemen (Masharyono, 2016b). Menurut Buys et al., (2019) Produktivitas untuk memaksimalkan eksploitasi sumber daya, dan merupakan kombinasi antara efisiensi dan efektivitas. Dengan kata sederhana, produktivitas berarti melakukan pekerjaan yang benar dengan tepat. Ini juga mengacu pada penggunaan sumber daya manusia dan alat secara ilmiah untuk mengurangi biaya dan untuk mempromosikan kepuasan karyawan, manajer dan konsumen (Jafarnezhad, Saatchi, and Javidi 2019). Produktivitas sumber daya manusia juga dianggap sebagai penggunaan maksimum sumber daya manusia untuk bergerak menuju pencapaian tujuan organisasi dengan waktu dan biaya minimum. Peningkatan produktivitas memang merupakan tujuan utama bagi perusahaan mana pun di mana semua unit atau departemen bekerja erat untuk meningkatkan kinerjanya melalui strategi manajemen yang berbeda (Hanaysha and Majid 2018).

Produktivitas sebagai hubungan antara input dan output suatu sistem produksi (Rutkauskas dan Paulaviciene, 2005). Hubungan ini sering lebih umum dinyatakan sebagai rasio output dibagi input. Jika lebih banyak output yang dihasilkan dengan input yang sama, maka disebut terjadi peningkatan produktivitas. Begitu pula kalau input yang lebih rendah dapat menghasilkan output yang tetap, maka produktivitas dikatakan meningkat (Arman Hakim Nasution, 2006 : 421) Produktivitas kerja yang rendah merupakan masalah yang harus diselesaikan oleh perusahaan karena produktivitas karyawan dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan dalam menghadapi persaingan dan menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017:100) Untuk mencapai produktivitas karyawan yang tinggi, perusahaan perlu memperhatikan masalah pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang merupakan faktor pendorong dalam mencapai produktivitas, karena dengan produktivitas yang tinggi akan dapat

menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan. Peningkatan produktivitas merupakan salah satu faktor kunci bagi perkembangan suatu perusahaan supaya dapat maju. Pengertian dari produktivitas itu sendiri adalah hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai (Sutrisno, 2009:105). Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Berbicara tentang produktivitas tidak terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi diukur dengan rasio output dan input. Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:247).

Beberapa literatur termasuk OECD (2015) juga bersepakat bahwa produktivitas akan terus menjadi mesin utama pertumbuhan ekonomi, karena itu peningkatan produktivitas muncul sebagai isu krusial yang menjadi tantangan mendasar dan membutuhkan pendekatan multidimensi. Berbagai penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, produktivitas karyawan masih menjadi topik penting, seperti penelitian terdahulu mengenai *The Effects of communication and Training on Firm Productivity and Profit Growth Before, During, and After the Great Recession* (Youngsang Kim dan Robert E. Ployhart, 2014), *Impact of Training on Productivity of Employees: A Case Study of Electricity Supply Company in Pakistan* (Akhtar, Naeem dan Raja Irfan Sabir, 2014), *Low Productivity and Related Causative Factors: A Study Based on Sri Lankan Manufacturing Organisations* (Vilasini, Gamage J, Kahangamage U, dan Thibbotuwawa, 2014), *Embracing Manpower for Productivity in Apparel Industry* (Wen-Chi Zou, S. Shanmugasundaram and N. Panchanatham, 2011), *Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi* (Edwin Maduka dan Obiefuna Okafor, 2014), *The Impact of Training and Development on Employees Performance an Productivity A case study of United Bank Limite Peshawar City, KPK Pakistan* (Neelam Tahir, Shaid Jan dan Muhammad Hashim, 2014), *Impact of Training on Employees Performance*”

(*Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan*) (Uzma Hafeez, 2015).

Permasalahan produktivitas karyawan terjadi pada berbagai bidang industri seperti perbankan (Agbozo, Owusu, Hoedoafia, & Atakorah, 2017), instansi pemerintahan (Bayarçelik & Findikli, 2016), perhotelan (Marsden & Moriconi, 2011), bidang kesehatan (Mailool, Pondaag, & Lolong, 2017), industry garment (Gyan, 2017).

Fenomena produktivitas menurun juga terjadi terhadap PT. Novatex, yang terletak di Jl. Raya Rancaekek - Garut No.546, RW.014, Nanjungmekar, Kec. Rancaekek, Kabupaten Bandung, Jawa Barat 40394. Berdasarkan wawancara dengan Bapak H. Muktar Suryono bagian Manajer produksi PT. Novatex, menyatakan bahwa masih mengalami beberapa masalah yang berhubungan dengan produktivitas karyawan. Penurunan produktivitas karyawan PT. Novatex yang berimbas kepada perusahaan dijelaskan pada Tabel 1.1 sebagai berikut :

TABEL 1.1
PRODUKTIVITAS PT. NOVATEX TAHUN 2018-2021

Tahun	Jumlah Produksi (meter)	Target (meter)	Capaian (persen)	Jumlah Karyawan
2018	11.288.757	12.901.551	87.49	52
2019	10.400.831	11.761.295	88.43	51
2020	11.973.975	14.614.769	81.93	50
2021	9.528.757	13.285.246	71.72	53

Sumber: Manajer Produksi PT. Novatex

Dilihat dari Tabel 1.1 Produktivitas PT Novatex mengalami fluktuasi dan capaian targetnya menurun dikarenakan target produksi yang meningkat setiap bulannya tidak sesuai dengan realisasi produksi, kenaikan target produksi tidak diimbangi oleh produksi yang di hasilkan oleh PT. Novatex yang mengakibatkan tidak terpenuhinya semua kain yang telah dipesan oleh beberapa perusahaan kepada PT. Novatex sebagai target perusahaan dan tahun 2021 adalah tahun yang paling rendah capaian produksinya dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini berdampak pada perusahaan karena profit yang didapatkan tidak maksimal, seharusnya PT. Novatex bisa mendapatkan keuntungan yang lebih jika target dan persenan dari

perusahaan lainnya dapat terpenuhi, Menurut Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen (2010), para peneliti dan pengamat masalah produktivitas menemukan beberapa faktor yang menyebabkan merosotnya produktivitas di banyak negara.

Teori yang digunakan untuk mengatasi permasalahan perusahaan yaitu pendekatan manajemen sumber daya manusia (R. Wayne Mondy, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu knowledge, skill, ability, attitude, behaviour. Menurut penelitian terdahulu faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan yaitu 1) kepemimpinan, 2) kompensasi, 3) pengawasan kerja, 4) lingkungan kerja, 5) pendidikan dan pelatihan, 6) disiplin kerja, 7) fasilitas kerja, 8) absensi kerja, 9) beban kerja, 10) tingkat perputaran karyawan, dan 11) proses seleksi menurut Nitisemito (2002). Faktor lainnya yang menjadi penyebab tingkat produktivitas adalah pelatihan (Dhania, 2010), komunikasi kerja (Ernest Kosseket al., 2012).

Menurut Thuo, Senaji, and Kirimi, (2018) menyebutkan karyawan yang dikelola dengan baik produktivitas kerjanya akan memberikan keuntungan yang optimal dan meningkatkan *competitive advantages*. Kemampuan suatu organisasi untuk bersaing tidak hanya bersumber dari pasar produk atau jasa yang dihasilkan, namun juga dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki yaitu karyawan. Pelatihan menurut Flippo (2005:75) merupakan suatu usaha peningkatan knowledge dan skill seorang pegawai untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu. Dengan pelatihan perusahaan memperoleh masukan yang baik menghadapi tantangan-tantangan manajemen yang terus berkembang dengan memiliki pegawai yang dapat memenuhi penyelesaian masalah-masalah yang ada.

Menurut Rachmawati (2008:110) pelatihan adalah wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap. Menurut Garry Dessler (2011:280) Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Ghafoor et al (2011) Pelatihan adalah faktor yang paling penting dalam bisnis dunia karena pelatihan meningkatkan efisiensi dan efektivitas baik karyawan maupun organisasi.

TABEL 1.2
PELATIHAN PT. NOVATEX TAHUN 2021

No.	Indikator Pelatihan kerja	Jumlah Jawaban	Persentase
1	Terkait Pengetahuan : Rendahnya pengetahuan karyawan tentang kain	13	24,5%
2	Evaluasi : Belum mampu Berinovasi	15	28,3%
3	Penilaian Kebutuhan : Kurang menyukai pekerjaan yang dijalankan	17	32,1%
4	Kurikulum pelatihan: Keterampilan mengolah kain masih minim	8	15,1%
Jumlah Karyawan		53	100,0%

Sumber: Pra Penelitian

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan Ada 4 indikator pelatihan kerja yang berbeda di PT. Novatex dengan jumlah karyawan sebanyak 53 orang. Karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi kain di PT. Novatex sebanyak 53 orang. Produktivitas karyawan yang tinggi dibutuhkan oleh karyawan pada bagian produksi untuk mencapai target dari perusahaan PT. Novatex. Karyawan dengan tingkat pengetahuan tentang kain dalam kategori rendah sebanyak 13 orang (24,5%). Rendahnya pengetahuan karyawan terlihat dari kurangnya penguasaan karyawan dalam bidang kain dan kurang memahami pemilihan kain. Evaluasi karyawan yang belum mempunyai kemampuan berpikir untuk berinovasi sebanyak 15 orang (28,3%), hal ini terlihat dari belum banyaknya hasil kain. Penilaian Kebutuhan karyawan yang memiliki sikap kurang menyukai dengan beban kerja yang ditanggung sebanyak 17 orang (32,1%), hal ini terlihat dari karyawan yang masih bermalas-malasan dan mengulur-ulur waktu pengerjaan kain. Kurikulum Pelatihan karyawan yang belum memiliki kecakapan dalam keterampilan ukir kayu sebanyak 8 orang (15,1%), hal ini terlihat dari peralatan yang digunakan untuk mengolah kain masih menggunakan alat tradisional.

Faktor komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga produktivitas karyawan (Baba, 2012; Novieka & Prasetya, 2018; Rosyid et al., 2012). Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pegawai PT. Novatex Rancaekek Bandung yang dilakukan pada tanggal 4 Januari 2022 bahwa komunikasi antar

pegawai masih belum maksimal seperti masih adanya konflik antar karyawan. Komunikasi yang diterapkan di PT. Novatex Rancaekek Bandung terdiri dari komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi antar karyawan. Komunikasi tersebut biasa dilakukan secara tertulis melalui beberapa media diantaranya peraturan kerja, papan informasi, dan laporan tertulis. Sementara komunikasi yang dilaksanakan secara lisan melalui rapat atau pertemuan. Komunikasi kerja ini walaupun sudah membawa perubahan namun belum efektif karena perubahan yang dirasa kurang optimal. Komunikasi organisasi yang baik sangat penting dalam organisasi karena dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya (Dahliawati, 945:2015). Ahli lain yaitu Coleman 1982 dalam Arni, (2009) mengatakan bahwa “Semua variabel komunikasi organisasi berhubungan secara berarti dengan bermacam-macam aspek produktivitas karyawan semua dimulai dari supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja dan kebijaksanaan organisasi dalam hubungan interpersonal dalam organisasi itu”.

Ketika melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Pengertian komunikasi menurut (Bhatti and Qureshi 2007) komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.

Komunikasi menurut Amirullah (2015:206), adalah suatu proses pemindahan informasi dan pengertian (maksud) dari satu orang kepada orang lain. Informasi dan pengertian itu dapat dipindahkan dalam berbagai macam bentuk (seperti tulisan atau lisan), dan metode-metode yang digunakan untuk memindahkan informasi dan pengertian dapat berupa berhadap-hadapan, telepon, memo, atau laporan. Permasalahan Komunikasi yang terjadi kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan yang mengakibatkan terjadinya perbedaan pendapat. Atasan cenderung tidak mau mendengarkan masukan atau ide dari bawahannya karena atasan merasa benar dengan alasan yang tidak dimengerti oleh bawahannya

Terkadang atasan merasa sudah memberikan feedback akan tetapi belum spesifik, sehingga membuat bawahan tidak mengerti akan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan. Komunikasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Adanya komunikasi yang berjalan dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Karena pada dasarnya komunikasi dibutuhkan pada kegiatan yang ada, sehingga dengan adanya komunikasi yang baik maka dapat memacu para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja mereka masing-masing. Komunikasi yang tepat akan meningkatkan kinerja sesuai dengan penelitian Luh Mang Indah Mariana dkk. (2017)

TABEL 1.3
KOMUNIKASI KERJA PEGAWAI PT. NOVATEX TAHUN 2021

No.	Tingkat Komunikasi	Sangat Tinggi	Tinggi	Rata-Rata	Rendah
1	Dimana atasan bersedia membantu bawahan ketika bawahan membutuhkan karyawan	17	1	7	28
2	Dimana atasan menggunakan wewenangnya membantu bawahan	21		9	23
3	Dimana atasan dan bawahan dapat bekerja sama dengan baik	12		10	31
4	Dimana bawahan memberi saran-saran perbaikan kepada atasannya	13	3	15	22
5	Atasan mengenali potensi yang dimiliki bawahnya	7	10	12	24
Persentase Keseluruhan		27%	5%	20%	48%

Sumber: Pra Penelitian

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan Ada 5 Tingkat komunikasi yang berbeda di PT. Novatex dengan jumlah karyawan sebanyak 53 orang. Karyawan dimana atasan bersedia membantu bawahan ketika bawahan membutuhkan karyawan, 28 orang masih rendah. Rendahnya komunikasi karyawan terhadap atasan terlihat dari kurangnya atasan membantu bawahan ketika bawahan sedang membutuhkan karyawan lebih. Karyawan dimana atasan menggunakan wewenangnya membantu bawahan, 23 orang memilih rendah. Hal ini terlihat dari

belum baiknya komunikasi atasan dan bawahan. Karyawan dimana atasan dan bawahan dapat bekerja sama dengan baik, 31 orang memilih rendah. Hal ini terlihat dari karyawan yang kurang kerja sama antara atasan dan bawahan. Karyawan dimana bawahan memberi saran-saran perbaikan kepada atasannya, 22 orang memilih rendah. Hal ini terlihat dari atas kurang memberi saran terhadap bawahannya. Karyawan dengan atasan mengenali potensi-potensi yang dimiliki bawahannya, 24 orang memilih rendah. Hal ini terlihat dari kurangnya atasan dalam mengenali potensi yang dimiliki karyawan. Hal ini mengganggu proses produksi perusahaan yang mengakibatkan jumlah produksi kain PT. Novatex tidak optimal padahal target perusahaan dari tahun ke tahun meningkat dan jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kerugian serta mengganggu pencapaian tujuan perusahaan.

Perusahaan perlu adanya komunikasi antar karyawan. Menurut (Wise 2019) menyebutkan bahwa komunikasi antar karyawan sangat dibutuhkan agar tidak terjadinya *miss communication*, sehingga karyawan bisa akrab dengan karyawan lainnya sehingga pekerjaan yang mereka kerjakan akan lebih efektif dan efisien. Produktivitas merupakan ukuran efisiensi produktif, yakni suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Dalam hal ini, masukan dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam satuan fisik, bentuk, dan nilai (Javed 2018). Produktivitas kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan karena sebagai alat untuk mendapatkan keuntungan. Produktivitas merupakan penentu internal yang sangat penting dari keuntungan, tetapi keuntungan juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan (Mattsson 2019). Jadi jika produktivitas kerja karyawan bermasalah maka akan mengganggu kelangsungan perusahaan karena akan berdampak kepada keuntungan perusahaan.

Upaya yang dilakukan oleh PT. Novatex dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya melalui komunikasi karyawan, sebagian karyawan di PT. Novatex mendisiplin karyawannya agar berkomunikasi baik sesama karyawan lainnya. Selain itu upaya untuk meningkatkan produktivitas adalah memberikan pelatihan langsung terhadap karyawan di tempat kerja untuk memaksimalkan dan bahkan menambah pengetahuan dan kemampuan karyawannya supaya dapat

bekerja secara efektif dan efisien. PT. Novatex juga setahun sekali mendatangkan tenaga ahli dari luar negeri untuk memberikan pelatihan terhadap para karyawannya agar kemampuan mereka terus meningkat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran pelatihan di perusahaan PT. Novatex
2. Bagaimana gambaran komunikasi kerja di perusahaan PT. Novatex
3. Bagaimana gambaran tingkat produktivitas pegawai di perusahaan PT. Novatex
4. Bagaimana pengaruh pelatihan dan komunikasi kerja terhadap produktivitas pegawai di perusahaan PT. Novatex
5. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap produktivitas pegawai di perusahaan PT. Novatex
6. Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap produktivitas pegawai di perusahaan PT. Novatex

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut.

1. Temuan mengenai gambaran pelatihan di perusahaan PT. Novatex
2. Temuan mengenai gambaran komunikasi kerja di perusahaan PT. Novatex
3. Temuan mengenai gambaran produktivitas pegawai di perusahaan PT. Novatex
4. Besarnya pengaruh pelatihan dan komunikasi kerja terhadap produktivitas pegawai di perusahaan PT. Novatex
5. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap produktivitas pegawai di perusahaan PT. Novatex
6. Besarnya pengaruh komunikasi kerja terhadap produktivitas pegawai di perusahaan PT. Novatex

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

1. Kegunaan Akademik

Penelitian ini untuk pengembangan ilmu, baik itu ilmu ekonomi, manajemen bisnis dan juga khususnya manajemen sumber daya manusia. Karena penelitian ini memungkinkan untuk menyokong teori lama yang dikemukakan oleh para ahli.

2. Kegunaan Praktik

Penelitian ini ditujukan untuk kegunaan perusahaan PT. Novatex khususnya tentang produktivitas kerja karyawan. Dapat memberikan masukan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan PT. Novatex

3. Kegunaan untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan bahan pengembangan penelitian selanjutnya.