

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi mendorong sumber daya manusia untuk merencanakan dan melakukan kegiatan secara aktif dalam mendukung kinerja perusahaannya (Hameed & Waheed, 2011). Keberadaan manusia sebagai sumber daya sangat penting dalam organisasi karena sumber daya manusia menunjang organisasi melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap organisasi (Senen & Masharyono, 2018). Sumber daya manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan atau menariknya suatu organisasi, sehingga perusahaan dapat memenangkan persaingan (Senen, Sumiyati, Masharyono, 2016). Persaingan bisnis yang semakin meningkat mengharuskan perusahaan memeriksa ulang ukuran kinerja organisasi mereka karena ukuran kinerja yang ada dirasa semakin kurang efektif (Aminu Hasyim, 2016).

Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif serta operasional tidak akan mampu mempertahankan apabila kinerja suatu organisasi rendah (Masharyono, 2018). Upaya yang harus dilakukan untuk mempertahankannya yaitu dengan cara meningkatkan kinerja pegawai, agar dapat menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan organisasi (Burma, 2014). Sasaran-sasaran strategis perusahaan agar tercapai yaitu dengan cara mengukur seberapa efektif kinerja organisasi tersebut (Mahmood, 2015; Sutrisno, 2010). Pengukuran kinerja secara efektif dengan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan (Novita, 2017).

Permasalahan mengenai kinerja pegawai menjadi salah satu variabel yang sering dipelajari pada ruang lingkup perilaku organisasi dan sumber daya manusia (Elnaga & Imran, 2013). Upaya untuk memaksimalkan kinerja pegawai menjadi tantangan bagi suatu perusahaan (Sherwani & Mohammed, 2015). Perusahaan disisi lain pula membutuhkan taktik dan strategi yang kuat, sehingga manajer harus memperlakukan pegawai sedemikian rupa seperti memberi perhatian yang lebih agar kinerja tercapai sehingga pegawai merasa dihargai dan berkomitmen tinggi pada perusahaan (Messersmith & Wales, 2013).

Kinerja pegawai telah menjadi topik yang diteliti oleh Darker sejak tahun 1911 semenjak ilmu manajemen lahir (Wibowo, 2014). Permasalahan kinerja pegawai menjadi isu yang sering terjadi pada setiap jenis industri baik bidang jasa atau manufaktur (Jayaweera, 2015).

Permasalahan kinerja yang banyak di teliti pada bidang jasa seperti kesehatan (Hafeez & Akbar, 2015), transportasi (Heryati & Menzata, 2018), perbankan (Nnaji-Ihedinmah & Egbunike, 2015), pertanian (Setiawan, 2016), pendidikan (Heriyawan, 2013), perhotelan (Sartika & Mardawan, 2016), layanan masyarakat (Ismail, 2016), pemerintahan (Elizar & Tanjung, 2018), serta bidang manufaktur seperti otomotif (Sagita, 2018), pangan (Aminu, 2016), elektronik (Andayani, 2016), minuman (Rahmad, 2015), makanan ringan (Nopitasari & Krisnandy, 2018).

Perusahaan yang bergerak pada sektor manufaktur sangat mengandalkan kualitas dan kinerja pegawai yang tinggi (Wahyuni & Senen, 2017). Masalah kinerja pegawai di bidang manufaktur juga terjadi pada PT. Jaya Swarasa Agung. Kondisi ini menimbulkan kontribusi penelitian karena tingkat kinerja pegawai disana rendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muji Hartono selaku manajer personalia PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten pada hari Jumat tanggal 19 Januari 2020 pukul 13.20 WIB bahwa pegawai di perusahaan tersebut belum secara maksimal menjalankan tugas dan fungsinya sehingga belum memberikan pelayanan yang maksimal bagi pelanggannya.

Melalui mekanisme penilaian kinerja maka dapat diketahui bagaimana seorang pegawai dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan seberapa jauh hasilnya dalam memenuhi standar yang telah ditentukan perusahaan (Januari, Ismi & Ruhana, 2015). Gambaran umum menurunnya kinerja pegawai PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten dapat dilihat dengan menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai yang sudah di akumulasikan menjadi penilaian kinerja pegawai pertahun, ditunjukkan pada Tabel 1.1 Manajer Personalia PT. Jaya Swarasa Agung mengatakan terdapat penurunan kinerja pegawai.

TABEL 1.1
DATA KINERJA PEGAWAI
TAHUN 2016-2019

No	Indikator	Tahun 2016		Tahun 2017		Tahun 2018		Tahun 2019	
		Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
1.	Kualitas pekerjaan	78	Cukup	74	Cukup	75	Baik	65	Kurang
2.	Kuantitas pekerjaan	79	Cukup	82	Baik	74	Cukup	70	Cukup
3.	Ketepatan waktu pekerjaan	85	Baik	81	Baik	77	Cukup	77	Cukup
4.	Efektifitas pekerjaan	77	Baik	74	Baik	70	Cukup	68	Kurang
5.	Kemandirian	81	Baik	73	Cukup	70	Cukup	68	Kurang
	Jumlah	400		384		378		361	
	Rata-rata	80%	Baik	76,8%	Cukup	73,2%	Cukup	68,5%	Kurang

Sumber: Departemen Personalia PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten

Berdasarkan pada Tabel 1.1 hasil penilaian kinerja tersebut mengindikasikan bahwa kinerja yang ada di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten pada tahun 2016 dengan persentase 80% dengan jumlah 400 pada kategori baik. Namun pada tahun 2017 dengan skor 76,8% dengan jumlah 384 ada penurunan yaitu pada keempat indikator dan berada pada posisi kategori cukup. Seperti pada tahun 2017, tahun 2018 nilai kinerja pegawai pada PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten mengalami penurunan presentase kembali sebesar 3,6% yaitu 73,2% dengan jumlah 378 dan masuk pada kategori cukup. Pada tahun 2019 nilai kinerja pegawai PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten mengalami penurunan kembali dengan presentase 68,5% dan masuk pada kategori kurang. Tabel 1.2 dibawah ini menunjukkan standar nilai kinerja pegawai PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.

TABEL 1.2
STANDAR NILAI KERJA PEGAWAI

No	Nilai	Kategori
1.	91-100	Sangat Baik
2.	80-90	Baik
3.	70-79	Cukup
4.	60-69	Kurang
5.	0-59	Buruk

Sumber: Departemen Personalia PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten

Berdasarkan pada Tabel 1.2 hasil penilaian kinerja tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pada PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten dengan nilai 91-100 dikategorikan sebagai sangat baik, nilai 80-90 dikategorikan baik, 70-79 dikategorikan cukup, 60-69 dikategorikan kurang, dan 0-59 dikategorikan buruk.

Kegiatan organisasi di perusahaan tidak akan berjalan secara optimal tanpa kehadiran pegawai dan salah satu faktor pendukung yang mempengaruhi kinerja pegawai (Wibisono, 2011). Tabel 1.3 menunjukkan rekapitulasi absensi PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.

TABEL 1.3
DATA REKAPITULASI ABSENSI PT. JAYA SWARASA AGUNG
TAHUN 2016-2019

Tahun	Keterangan						Total
	Terlambat	Izin	Cuti	Sakit	Dinas Luar	Alpha	
2016	49	30	337	99	1	9	525
2017	52	39	342	102	-	11	546
2018	58	45	356	110	2	13	584
2019	61	48	360	121	2	17	609

Sumber: Departemen Personalia PT. Jaya Swarasa Agung

Berdasarkan Tabel 1.3 rekapitulasi absensi PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten kurang baik. Pada tahun 2016 total pegawai persentase absensi berjumlah 525 dan mengalami kenaikan berjumlah 21 di tahun 2017 yaitu 546. Pada tahun 2018 rekapitulasi absensi mengalami kenaikan kembali yang berjumlah 584. Pada tahun 2019 rekapitulasi absensi mengalami kenaikan kembali sebesar 25 yaitu 609. Bila terus dibiarkan maka kinerja akan memburuk yang berdampak pada tingkat *turnover*, dan absensi pegawai yang berlebihan juga berbahaya bagi perusahaan, dan hal itu juga dapat mengurangi efisiensi dan produktifitas organisasi mengancam kelangsungan hidup jangka panjang sebuah organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Pendekatan yang digunakan untuk mengatasi masalah kinerja yaitu perilaku organisasi. Menurut William Stren dalam Yahya, (2009:2) kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor sistem. Faktor individu

meliputi kemampuan dan kepribadian pegawai dan faktor sistem meliputi lingkungan kerja, budaya organisasi, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan desain pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan pegawai PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten bahwa terdapat solusi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pada sebuah organisasi yang formal salah satunya didukung oleh adanya pengaruh karakteristik pekerjaan. Hasil wawancara dengan manajer personalia PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten pada tanggal 9 Januari 2021 bahwa masih belum maksimal dalam upaya perbaikan karakteristik pekerjaan dalam setiap pegawai dengan memberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan *feedback* berupa laporan kinerja. Menurut Robbins & Judge, (2015) karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang karakteristik pekerjaannya sehingga akan membantu pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaannya (Masharyono & Senen, 2015). Griffin, (2008) berpendapat bahwa *job characteristic* (karakteristik pekerjaan) merupakan aspek khusus yang terstruktur pada suatu pekerjaan yang menyebabkan dan mempengaruhi perilaku pegawai, seperti memberikan umpan balik, serta rasa penyelesaian tugas, juga untuk memantau perilaku mereka sendiri yang selanjutnya mempengaruhi kinerja mereka. Berdasarkan penelitian terdahulu (Rambe, 2018) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Selain karakteristik pekerjaan, faktor komunikasi kerja yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi kerja yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kinerja pegawai (Baba, 2012; Novieka & Prasetya, 2018; Rosyid et al., 2012). Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pegawai PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten yang dilakukan pada tanggal 9 Januari 2021 bahwa komunikasi antar pegawai masih belum maksimal seperti masih adanya konflik antar pegawai. Komunikasi kerja yang diterapkan di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten terdiri dari komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi antar pegawai. Komunikasi kerja tersebut biasa dilakukan

secara tertulis melalui beberapa media diantaranya peraturan kerja, papan informasi, dan laporan tertulis. Sementara komunikasi kerja 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 kerja organisasi yang baik sangat penting dalam organisasi karena dengan adanya komunikasi kerja 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 kerja organisasi berhubungan secara berarti dengan bermacam-macam aspek kinerja pegawai semua dimulai dari supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja dan kebijaksanaan organisasi dalam hubungan interpersonal dalam organisasi itu”.

Implementasi karakteristik pekerjaan dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada perusahaan sebagai upaya memperkuat organisasi dan meningkatkan kinerja pada perusahaan (Noorlesmana & Rustono, 2018). Pemberian tugas atau pekerjaan sesuai dengan kompetensi dari pegawai akan memacu motivasi pegawai untuk bekerja, karena merasa mampu mengerjakan tugas tersebut dengan baik (Kónya et al., 2016). Setiap organisasi dituntut untuk selalu menjaga pegawainya agar dapat menampilkan kinerja yang baik dan memelihara pegawainya agar mendedikasikan diri kepada organisasi tempat di mana pegawai bekerja (Masharyono, 2015). pegawai yang memiliki kinerja yang baik maka akan bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat mengoptimalkan kinerja pegawai (Inuwa, 2015). Pimpinan harus cepat tanggap terhadap hal tersebut, karena akan berdampak pada kinerja pegawai (Pace & Faules, 1998).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi karakteristik pekerjaan di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
2. Bagaimana pelaksanaan komunikasi kerja di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.

3. Bagaimana tingkat kinerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
4. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
5. Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
6. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Untuk memperoleh temuan mengenai kondisi karakteristik pekerjaan pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
2. Untuk memperoleh temuan mengenai pelaksanaan komunikasi kerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
3. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran kinerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
4. Untuk memperoleh temuan mengenai bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
5. Untuk memperoleh temuan mengenai bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.
6. Untuk memperoleh temuan mengenai bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat pemikiran dari segi teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam aspek teoritis (keilmuan) bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan komunikasi kerja

sehingga diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan dan wawasan bagi para akademisi dalam mengembangkan teori karakteristik pekerjaan dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Empiris

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi penulis dan dapat memberikan manfaat bagi manajemen PT. Jaya Swarasa Agung Tangerang Banten sebagai kebijakan di perusahaan dalam rangka mengelola manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

3. Manfaat Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana informasi atau acuan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya.