

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pada era globalisasi seperti saat ini, perusahaan – perusahaan dituntut agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya dan salah satu faktor utama keberlangsungan serta pertumbuhan perusahaan ialah keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Elemen sumber daya manusia saat ini sangatlah penting bagi perusahaan, terutama perusahaan jasa yang bergantung kepada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki guna memberikan kualitas layanan terbaik. Agar dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik, tentunya diperlukan sinergi antara karyawan, pimpinan, serta sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan dan diharapkan dapat menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat menghasilkan kinerja maksimal yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas serta perusahaan itu sendiri.

Perlu diketahui bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusianya. Sumber daya manusia berperan penting dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut, dengan kata lain organisasi merupakan sekumpulan manusia yang saling bekerja dalam rangka mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dari penjelasan itu terlihat bahwa tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dipisahkan dari aktivitas orang-orang yang menjadi anggotanya. Berbagai bidang yang di tangani oleh para orgnasisasi menuntut sumber daya manusia yang berkualitas dalam bidangnya sehingga dapat mendapatkan performa yang baik untuk meraih pencapaian yang efektif dan efisien.

Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi fokus utama perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya

berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu (Brahmasari & Suprayetno, 2008). Hal serupa seperti dikatakan oleh Mangkunegara & Sutedjo (2013) bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk *output* baik secara kuantitatif, kualitatif, kreatifitas, serta fleksibilitas atas pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Dari kedua pendapat ahli tersebut dapat diketahui bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau output yang baik secara kualitas maupun kuantitas telah dicapai oleh karyawan dengan periode waktu yang sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepadanya.

Beberapa cara bagi perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dari karyawannya ialah dengan memperhatikan proses komunikasi interpersonal, pengembangan karir serta penempatan kerja karyawan. Perusahaan harus memastikan adanya pengembangan karir, penempatan kerja yang tepat serta meningkatkan komunikasi interpersonal karyawan agar karyawan perusahaan tersebut mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Jika proses tersebut tidak diperhatikan dengan baik maka akan menyebabkan kemungkinan karyawan tersebut tidak mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik.

Pada kenyataannya, tidak sedikit organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tidak memiliki kinerja baik dan berkualitas seperti yang diharapkan. Beberapa karyawan ada yang kurang maksimal dalam memberikan kemampuan dirinya karena beberapa alasan atau faktor tertentu.

Untuk itu, peneliti telah melakukan wawancara dan observasi pada perusahaan PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) untuk mengetahui bagaimana hasil penilaian kinerja karyawannya serta faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tersebut. Hasil penilaian kinerja karyawan IDN Media dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja 168 Karyawan IDN Media Jakarta

Tahun 2019 - 2020

Penilaian Kinerja	Tahun 2019 (%)	Tahun 2020 (%)
<i>Need Improvement</i>	-	-
<i>Almost Meet Expectation</i>	0,4	-
<i>Meet Expectation</i>	26,6	71
<i>Exceed Expectation</i>	70,3	29
<i>Outstanding</i>	2,7	-
TOTAL	100	100

Sumber: *Database IDN Media (2021)*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, kategori *Need Improvement* menunjukkan bahwa seorang karyawan memiliki kinerja sangat di bawah harapan perusahaan. Karyawan yang masuk pada kategori ini perlu meningkatkan kompetensinya sehingga dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Pada kategori *Almost Meet Expectation*, karyawan pada kategori ini merupakan karyawan yang memiliki kinerja hampir memenuhi ekspektasi perusahaan namun tetap di bawah target perusahaan. Kategori *meet expectation* merupakan karyawan yang telah menjalankan kinerja dengan baik dan sesuai ekspektasi perusahaan dan diharapkan dapat menjadi contoh bagi karyawan lainnya. Pada kategori *exceed expectation* merupakan karyawan yang sudah memiliki kinerja yang sangat baik dan melebihi harapan perusahaan. Lalu yang terakhir ialah kategori *outstanding* yaitu karyawan yang memiliki kinerja sangat baik dan melebihi kinerja rata – rata karyawan IDN Media pada umumnya.

Pada tabel 1.1, dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 & 2020 tidak ada karyawan yang memasuki kategori *need improvement*. Lalu pada tahun 2020 tidak ada karyawan yang memasuki kategori *almost meet expectation* yang sebelumnya di tahun 2019 terdapat sebesar 0,4% karyawan yang memasuki kategori ini. Kemudian pada tahun 2020 karyawan dengan kategori *meet expectation* mengalami peningkatan sebesar 44,4% akan tetapi pada tahun 2020

karyawan yang memasuki kategori kinerja *exceed expectation* mengalami penurunan sebesar 41,3% dan juga mengalami penurunan pada kategori *outstanding* sebesar 2,7% dari tahun sebelumnya.

Penilaian kinerja berdasarkan beberapa kategori ini dilakukan agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawannya dan peneliti melihat bahwa adanya pergerakan penurunan tingkat kinerja karyawan IDN Media di tahun 2020 yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut faktor – faktor yang diduga sebagai penyebab dari perubahan tingkat kinerja tersebut yang peneliti jadikan sebagai variabel dari penelitian ini.

PT Media Putra Nusantara atau dikenal dengan sebutan IDN Media merupakan perusahaan yang bergerak dibidang digital media yang menghasilkan jasa dalam kegiatan bisnisnya. Tentu, kinerja baik karyawannya sangat menentukan keberlangsungan perusahaan itu sendiri yang dimana ketepatan serta ketelitian menjadi faktor penting dalam memberikan jasa terbaik bagi konsumen dan tentu perusahaan harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik dalam menghasilkan kinerja terbaiknya. Beberapa strategi manajemen yang dilakukan oleh IDN Media dalam mengelola sumber daya manusia mencakup *General Affairs, Legal Management, Office Management, Talent Management, dan Talent Acquisition Management*. Dari kelima pengelolaan sumber daya manusia tersebut, peneliti akan memfokuskan pada proses *Talent Management & Talent Acquisition Management*. Proses ini merupakan proses dimana perusahaan melakukan pencarian calon karyawan yang akan menempati posisi kosong dalam perusahaan sampai dengan penempatan calon karyawan tersebut pada posisi yang sesuai dengan hasil seleksi yang telah dilakukan oleh perusahaan serta melakukan pengarahan yang tepat terhadap karyawan tersebut dalam menjalankan tugasnya serta bagaimana perencanaan pengembangan karir karyawan yang telah dilakukan oleh perusahaan melalui proses pengembangan karir, penempatan kerja, dan komunikasi interpersonal.

Dalam proses penentuan variabel penelitian ini, peneliti telah melakukan penelitian melalui kuesioner pra-riset terkait faktor apa saja yang mempengaruhi perubahan tingkat kinerja para karyawan tersebut yang ditujukan kepada para karyawan IDN Media dengan melakukan penyebaran kuesioner melalui *google form* kepada 25 orang karyawan sebagai responden. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel ini yaitu pengambilan sampel secara acak (*simple random sampling*) dengan benar – benar memberikan peluang yang sama (Darmawati et al., 2017).

Manfaat dilakukannya pra-riset pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui faktor apa saja yang mendukung kinerja karyawan dan berikut adalah hasil pra-riset dari data kuesioner:

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Riset 25 Responden Mengenai Faktor yang Mendukung Kinerja Pegawai IDN Media

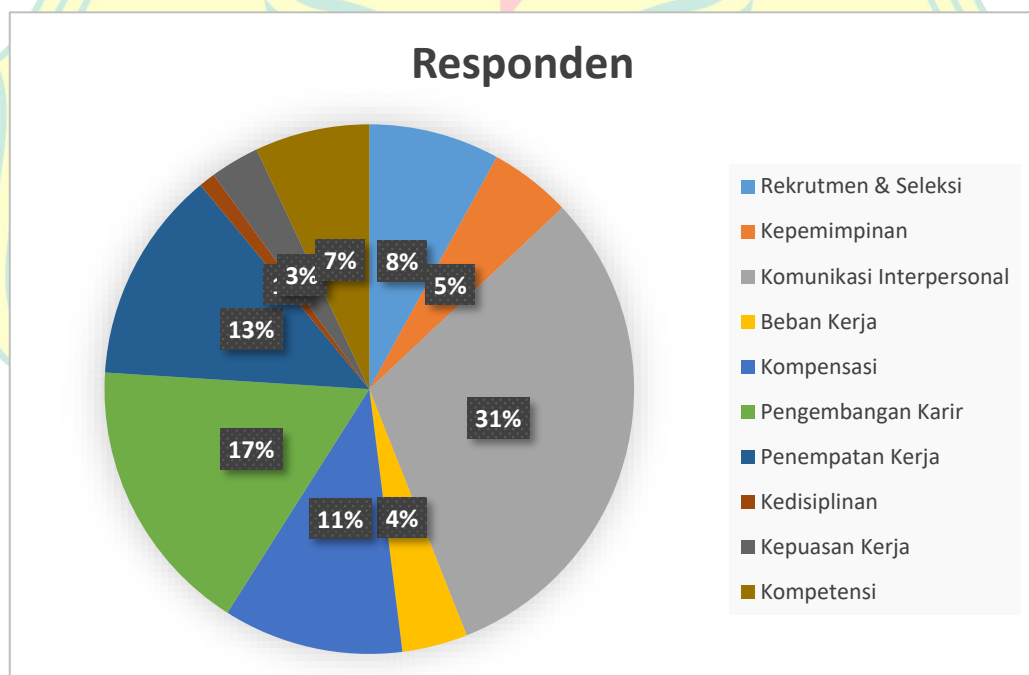
No	Keterangan	Jumlah Jawaban	Presentase
1	Rekrutmen & Seleksi	6	8%
2	Kepemimpinan	4	5%
3	Komunikasi Interpersonal	23	31%
4	Beban Kerja	3	4%
5	Kompensasi	8	11%
6	Pengembangan Karir	13	17%
7	Penempatan Kerja	10	13%
8	Kedisiplinan	1	1%
9	Kepuasan Kerja	2	3%
10	Kompetensi	5	7%
	TOTAL	75	100%

Sumber: *Diolah oleh peneliti (2021)*

Setiap 25 responden memilih tiga jawaban mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja mereka sebagai karyawan IDN Media karena penelitian ini ingin memfokuskan tiga faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pra-riset dari 25 responden ini menunjukkan bahwa faktor tertinggi ialah komunikasi interpersonal yaitu sebesar 31% atau sebanyak 23 responden kemudian diikuti oleh faktor pengembangan karir, yaitu sebesar 17% atau 13 responden dan selanjutnya ialah faktor penempatan kerja sebesar 13% atau 10 responden.

Sesuai dengan penjelasan hasil pra-riset yang mempengaruhi kinerja karyawan IDN Media maka dapat kita lihat pada diagram berikut:

Gambar 1. 1 Diagram Hasil Riset Responden



Sumber: *Diolah oleh peneliti (2021)*

Terkait dengan hasil pra-riset variabel komunikasi interpersonal, pengembangan karir, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan ini peneliti mengambil subjek penelitian pada PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) yang berada di Jalan Jend. Gatot Subroto Kav. 27, Lt 16, Kuningan, Jakarta.

Menurut Dewi et al (2020), Komunikasi Interpersonal merupakan proses penyampaian arahan dan informasi yang jelas dari pimpinan perusahaan kepada karyawannya berkaitan dengan pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan deskripsi pekerjaan setiap karyawannya. Komunikasi Interpersonal dapat dilakukan dengan cara *face-to-face conversations, telephone conversations, and personal correspondence* yang di mana kualitas dari komunikasi interpersonal ini sangatlah penting untuk diperhatikan dalam menciptakan kelancaran atas arahan atau direksi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawannya guna menghindari adanya *miss-communication*.

Komunikasi interpersonal melekat pada diri manusia sebagai makhluk sosial dan dengan komunikasi interpersonal seseorang akan mendapatkan informasi, menyatukan visi, persepsi, pemikiran, pandangan, wawasan, dan minat dengan orang lain (Ghofar et al., 2018). Berdasarkan kedua pengertian para ahli ini dapat diketahui bahwa komunikasi interpersonal menjadi hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan bisa dikatakan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal maka akan membantu seorang karyawan untuk membuat keputusan yang lebih inovatif yang nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Selain itu perusahaan juga perlu memperhatikan proses pengembangan karir pada setiap karyawan karena setiap karyawan menginginkan adanya pengembangan karir dalam organisasi tempat kerjanya guna menciptakan kinerja terbaik karyawannya. Pengembangan karir memiliki eksistensi di masa depan yang tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusianya dan oleh karenanya organisasi harus melakukan pembinaan karir kepada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Menurut Faustyna & Jumani (2015) pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan dalam mencapai rencana karirnya yang didukung oleh departemen sumber daya manusia, manajer, ataupun pihak lain. Tentunya, pengembangan karir yang positif bagi tenaga kerja merupakan cara untuk menarik dan mempertahankan orang – orang terbaik dengan mengenali dan menanggapi kebutuhan karyawan

dan akan mendapatkan hasil kinerja yang terbaik (Suryadani, 2016). Dari beberapa pengertian tersebut dapat diketahui bahwa adanya pengembangan karir yang jelas akan mendorong individu termotivasi untuk memajukan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Rivai dan Sagala (2009), Penempatan kerja karyawan merupakan pengalokasian para karyawan pada posisi kerja tertentu dan biasanya terjadi pada karyawan baru. Selain itu menurut Palembang (2017) penempatan kerja merupakan penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat dan harus adanya proses pencocokan karena seberapa baik seorang tenaga kerja cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja tenaga kerja. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa penempatan karyawan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan baru yang lulus seleksi serta karyawan lama untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan (kecocokan) sehingga diharapkan bahwa karyawan tersebut mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan – kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan serta wewenang mereka guna menghasilkan kinerja terbaik.

Dari beberapa teori tersebut dapat diketahui bahwa pengembangan karir, penempatan kerja dan komunikasi interpersonal merupakan faktor terpenting yang menentukan tingkat kinerja karyawan dalam organisasi guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya serta siap bersaing dengan perusahaan lain. Adanya pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan memang akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawannya akan tetapi pengembangan karir yang diterapkan oleh perusahaan belum tentu bisa diterima oleh karyawannya begitu pula dengan penempatan kerja serta komunikasi interpersonal dalam organisasi dan Fenomena proses pengembangan karir, penempatan kerja, dan komunikasi interpersonal yang dihubungkan dengan kinerja karyawan diaplikasikan sebagai fokus penelitian yang peneliti lakukan dalam perusahaan IDN Media.



Penelitian yang telah dilakukan oleh Faustyna & Jumani (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengemukakan bahwa perusahaan yang menjadi subjek penelitian yaitu PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I seharusnya lebih meningkatkan pengembangan karir pegawainya guna memicu motivasi para pegawai dalam kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Suryadani (2016) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya. Penelitian yang dilakukan Suryadani ini mengemukakan bahwa peluang pertumbuhan karir yang diterapkan pada Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya Surabaya tersebut senantiasa berkomitmen untuk memberikan kesempatan berkarir yang berkesinambungan selama karyawan dapat menunjukkan hasil kinerja yang optimal dan peluang tersebut membuat karyawan memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan lebih bekerja keras untuk memajukan perusahaan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Arif menemukan bahwa variabel penempatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Arif, 2018). Subjek penelitian ini ialah Hotel Oase Pekanbaru dan dari penelitian yang dilakukan didapatkan fakta bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena dengan memperhatikan kesesuaian penempatan karyawan sesuai pada posisi atau jabatan tertentu sesuai dengan kualifikasi karyawan tersebut akan mempengaruhi kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian selanjutnya yang telah dilakukan oleh Sari, Akos, & Akbar yang menemukan bahwa penempatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Sari et al., 2019).

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Ghofar dkk menemukan bahwa variabel komunikasi interpersonal secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Ghofar et al., 2018). Dari penelitian yang dilakukan didapatkan fakta bahwa semakin tinggi dan baik komunikasi interpersonal maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini sejalan dengan penelitian

sebelumnya yang telah dilakukan oleh Wangi & Faslah yang menemukan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (WGP Wangi, R Faslah, 2013). Penelitian ini bersubjek di PT. Asuransi Raya dan menemukan fakta bahwa semakin baik komunikasi interpersonal antar karyawan maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

Berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya di atas didapatkan fakta bahwa variabel pengembangan karir, penempatan kerja, dan komunikasi interpersonal secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hal tersebut belum tentu sesuai dan terjadi pada karyawan PT. Media Nusantara (IDN Media) yang merupakan subjek penelitian dari peneliti.

Berdasarkan hasil dari peneliti sebelumnya serta kondisi perubahan kinerja karyawan PT. Media Putra Nusantara tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai keterkaitan pengembangan karir, penempatan kerja dan komunikasi interpersonal yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara dengan judul “Pengaruh komunikasi interpersonal, pengembangan karir, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Media Putra Nusantara, Jakarta”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) Jakarta?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) Jakarta?
3. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) Jakarta?
4. Apakah komunikasi interpersonal, pengembangan karir, dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) Jakarta?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) Jakarta.
2. Mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) Jakarta.
3. Mengetahui apakah pengempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) Jakarta.
4. Mengetahui apakah komunikasi interpersonal, pengembangan karir, dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Media Putra Nusantara (IDN Media) Jakarta.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak berupa:

### 1. Bagi Perusahaan

Untuk memberikan saran dan masukan yang bermanfaat mengenai pengembangan karir, penempatan kerja, dan komunikasi interpersonal di perusahaan sehingga dapat mengurangi terjadinya penyimpangan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 2. Bagi Peneliti

Menambah ilmu dan pengetahuan serta informasi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan kebenaran antara teori dengan praktik yang ada mengenai pengaruh pengembangan karir, penempatan kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada PT. Media Putra Nusantara daerah Jakarta.

### 3. Bagi Penelitian Lanjutan

Sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada topik yang sama.

### 4. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi seluruh mahasiswa dan kalangan akademisi yang ingin mempelajari masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia khususnya kinerja karyawan.

