

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perusahaan dapat memaksimalkan potensinya dengan memahami perilaku SDM. Bagian sumber daya manusia (SDM) adalah yang paling penting dari semua orang yang membantu perusahaan. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa SDM adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang terkandung di dalam diri manusia yang harus digali, dibangun, dan dikembangkan untuk kemudian dimanfaatkan sepenuhnya untuk kesejahteraan kehidupan manusia. Manajemen pengembangan SDM tidak akan optimal apabila keterbatasan waktu, komunikasi, atau tenaga kerja dapat menjadi hambatan. Pengembangan SDM memerlukan investasi yang cukup, dan kurangnya sumber daya dapat menghambat implementasinya. Agar perusahaan dapat berkembang dengan baik, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, yang memiliki pengetahuan luas dan keterampilan sesuai dengan bidangnya.

Ketika perusahaan memiliki karyawan yang berpengetahuan, berkualitas, dan termotivasi untuk menjalankan bisnis dengan sebaik mungkin, mereka dapat berkembang secara optimal. Sutrisno (2017) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai persiapan karyawan secara pribadi untuk memikul tugas yang berbeda atau lebih besar di perusahaan. KASNAENY K (2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup pemanfaatan, pengembangan, evaluasi, pemberian kompensasi, dan pengelolaan

individu atau anggota organisasi, serta kelompok karyawan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia sangat penting. Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang kuat dan mampu memberikan produktivitas kerja yang tinggi.

Produk barang maupun jasa yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dengan mempertimbangkan input dan output dengan tindakan kinerja seefisien mungkin dikenal sebagai produktivitas kerja Wibowo (2018). Produksi, menurut Anasty et al. (2023) adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan sumber daya yang digunakan. Ini berkaitan dengan kapasitas sumber daya ekonomi untuk menghasilkan sesuatu dengan mempertimbangkan input, atau pengorbanan, dan output, atau keuntungan. Peningkatan jumlah output dan kualitas merupakan bagian penting dari peningkatan produktivitas. Seorang karyawan dimotivasi untuk melakukan tugasnya dengan kinerja yang baik jika mereka memiliki keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia karena digaji atau dibayar sesuai perjanjian, dan memiliki harapan (*expectation*).

*Shift* kerja adalah salah satu cara untuk mengukur produktivitas pekerja. "*Shift* kerja" adalah skema waktu kerja yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas tertentu, biasanya dibagi menjadi kerja pagi, kerja sore, dan kerja malam Triana (2014). Dibandingkan dengan pekerja harian, *shift* kerja jauh lebih sering mengalami kelelahan dan insomnia. Hal ini dapat menyebabkan hasil yang tidak diinginkan seperti penurunan kinerja kerja, peningkatan kesalahan pemrosesan, dan kecelakaan di tempat kerja Heli et al.

(2023). Karyawan dapat lebih produktif jika mereka memiliki jadwal kerja yang seimbang karena mereka tidak akan kelelahan dan akan lebih fokus pada pekerjaan mereka. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hima & Made (2019) dan Juliawati (2020), yang menemukan bahwa *shift* kerja memiliki dampak positif terhadap produktivitas. Ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fherdy & Gusti (2022) yang menemukan bahwa *shift* kerja tidak mempengaruhi produktivitas.

Di samping *shift* kerja, manajemen waktu adalah cara lain untuk mengukur produktivitas karyawan. *Management* waktu adalah hal penting yang harus dimiliki sebuah perusahaan. Diharapkan bahwa, dengan mengatur jadwal kerja yang teratur, karyawan akan lebih produktif. Oleh karena itu, strategi yang tepat sangat penting untuk menyelesaikan masalah manajemen waktu yang tidak efisien di perusahaan. Menurut Widhita et al. (2023), manajemen waktu adalah tindakan atau proses perencanaan dan pelaksanaan sadar atas jumlah waktu yang digunakan untuk aktivitas tertentu, terutama untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi. Dalam dunia bisnis modern yang dinamis Shilpa (2023), penggunaan waktu yang efektif telah menjadi komponen penting dari kinerja organisasi. Apabila sikap, norma, dan tanggung jawab seseorang dipenuhi, seorang karyawan dianggap memiliki manajemen waktu yang baik. Kriteria berdasarkan sikap mengacu pada sikap dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan mereka sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan. Kriteria berdasarkan norma mengacu pada peraturan tentang apa yang boleh dan tidak

boleh dilakukan oleh karyawan selama berada dalam perusahaan. Kristanti and Pangastuti (2019) mendefinisikan kriteria berdasarkan tanggung jawab sebagai kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan. Ini sejalan dengan penelitian oleh Anasty (2023) dan Zubaedah (2020) yang menunjukkan bahwa manajemen waktu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Bertentangan dengan penelitian oleh Ambarita et al. (2022), manajemen waktu tidak berdampak pada produktivitas.

Komunikasi karyawan adalah komponen lain yang mempengaruhi kinerja pekerja. Rantung et al. (2023) mendefinisikan komunikasi sebagai proses di mana seseorang menyampaikan pesan kepada orang lain melalui media tertentu dan kemudian memberikan tanggapan kepada pengirim. Untuk mencapai hasil yang tinggi dan menjaga hubungan kerja yang kuat dalam suatu organisasi, penting untuk memiliki komunikasi yang baik. Kepercayaan antar karyawan dapat dibangun jika setiap karyawan meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan cara yang jelas. Karyawan merasa lebih produktif dan lebih terhubung satu sama lain, yang membantu mereka membangun tim dan meningkatkan produktivitas mereka. Namun, kurangnya komunikasi dalam organisasi akan menyebabkan ketidakpercayaan dan operasi yang tidak efisien.

Masalah komunikasi sangat berdampak pada produktivitas pada perusahaan. Komunikasi yang dilakukan pemimpin memberikan arahan dan membimbing pegawai melalui komunikasi berupa informasi dan arahan mengenai tugas yang mudah dipahami Maliah et al. (2023). Masalah yang

sering terjadi di perusahaan ini adalah komunikasi kebawah , seperti antara karyawan staf, dan pramuniaga. Perusahaan ini memiliki arus komunikasi *vertical*, yang berarti pesan berasal dari aliran informasi, instruksi, atau komunikasi yang terjadi antara tingkat manajemen atau otoritas yang berbeda dalam struktur organisasi. Salah satu masalah komunikasi yang sering terjadi antara karyawan staf dan pramuniaga yang terjadi kesalahpahaman dalam menyampaikan informasi dan kurang memahami informasi yang disampaikan.

Staf karyawan memberikan instruksi kepada bawahan tanpa memberikan detail yang cukup atau tanpa menjelaskan dengan jelas apa yang diharapkan dan bawahan mungkin merasa tidak nyaman untuk memberikan masukan atau menyampaikan kekhawatiran kepada atasan mereka. Hal tersebut bisa menyebabkan kebingungan di pihak bawahan maupun atasan, yang akhirnya mengarah pada produktivitas yang kurang optimal atau bahkan kesalahan. Menurut penelitian Fuaddi (2023), Wibowo (2018) menunjukkan bahwa komunikasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Ini bertentangan dengan penelitian Maliah et al. (2023), yang menemukan bahwa komunikasi tidak memengaruhi produktivitas.

Pentingnya pengelolaan SDM agar dapat menciptakan produktivitas karyawan yang tinggi merupakan tantangan tersendiri bagi sebuah perusahaan. PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk merupakan perusahaan ritel yang besar dalam bidang *department store*. Pelayanan berbagai kebutuhan konsumen terhadap produk *fashion*, kebutuhan rumah tangga, perlengkapan anak-anak, dan berbagai produk lainnya menjadi lebih mudah bagi masyarakat mampu

memberikan pelayanan terbaik terhadap setiap *costumer* yang datang agar pelanggan memberikan kepercayaan kepada konsumen. Sehingga dalam menjalankan usaha, perusahaan ini membagi waktu kerja dengan menerapkan *shift* kerja untuk karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, perusahaan ini juga menuntut karyawan untuk mengatur manajemen dalam mengatur waktu dalam bekerja agar pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Komunikasi dalam perusahaan ini diterapkan secara dua arah antara manajer dengan karyawan sehingga dalam penyampaian pesan mendapatkan balasan atau *feedback* langsung dari karyawan. Peneliti tertarik memilih objek ini karena terdapat fenomena di mana *shift kerja*, *time management*, dan komunikasi menurun, namun produktivitas kerja karyawan tetap tinggi.

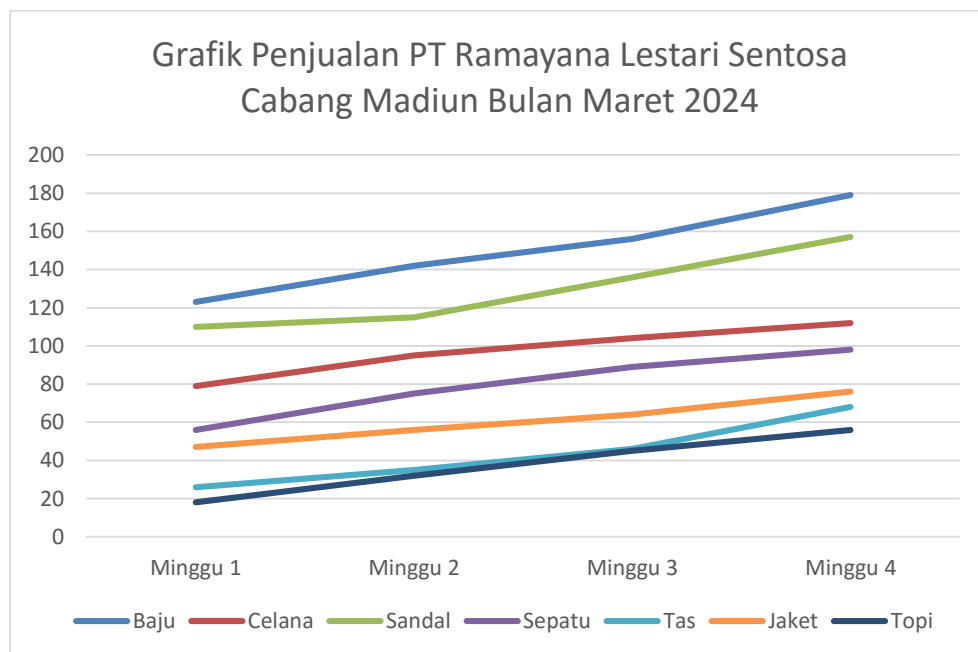
Karyawan PT Ramayana pada tahun 2024 berjumlah 74 karyawan. Bagian Staf berjumlah 16 karyawan sedangkan bagian pramuniaga berjumlah 58 karyawan. Seorang manajer harus merencanakan pengembangan karyawan di masa depan dengan melihat jumlah karyawan yang dimiliki pada perusahaan tersebut. Manajer dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan efisien dalam hal pengaturan tim kerja serta peningkatan produktivitas perusahaan. PT Ramayana Lestari Sentosa berada di tengah Kota Madiun yang memiliki pelanggan yang banyak. Produktivitas yang tinggi dapat mempercepat pencapaian tujuan di Ramayana. Berdasarkan hasil observasi dari ketiga yaitu *Shift kerja*, *Time management*, dan komunikasi sebagian besar karyawan merasa keberatan dan sedikit merasa tidak keberatan. Meskipun ketiga indikator tersebut menurun, tetapi produktivitas di Ramayana mengalami peningkatan.

Hal ini ditunjang dengan data penjualan sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Data Penjualan Bulan Maret 2024 PT Ramayana Lestari Sentosa Cabang Madiun**

Produk	Minggu 1	Minggu 2	Minggu 3	Minggu 4
Baju	123	142	156	179
Celana	79	95	104	112
Sandal	110	115	136	157
Sepatu	56	75	89	98
Tas	26	35	46	68
Jaket	47	56	64	76
Topi	18	32	45	56

Sumber: Data Penjualan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun



Sumber: Data Sekunder Diolah 2024

**Gambar 1.1 Hasil Observasi Karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun**

Berdasarkan grafik tersebut dapat disimpulkan bahwa data penjualan bulan Maret dari minggu pertama hingga minggu ke empat pada 2024 terus mengalami peningkatan. Peningkatan penjualan produk dari PT Ramayana Lestari Sentosa diantaranya seperti baju, celana, sandal, sepatu, tas, jaket dan topi mengalami kenaikan yang signifikan pada bulan maret setiap minggunya.

Kenaikan penjualan tersebut juga didukung oleh hasil evaluasi produktivitas yang dilakukan setiap minggunya oleh PT Ramayana Lestari Sentosa. Evaluasi ini digunakan untuk melihat produktivitas dari hasil penjualan dan personal karyawan saat melayani konsumen. Adapun bukti dokumentasi yang dilakukan oleh PT Ramayana Lestari Sentosa setiap minggunya sebagai berikut :



**Gambar 1.2 Hasil Observasi Karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun**

PT Ramayana Cabang Madiun menerapkan shift kerja dengan pembagian dua waktu, yaitu shift pagi dan shift siang. Penerapan pembagian shift ini sudah berkoordinasi dengan karyawan melalui sosialisasi yang dilakukan di awal bulan. Manajemen juga memastikan bahwa setiap karyawan memahami dan menyetujui jadwal kerja yang diberikan. Berikut adalah akumulasi pembagian jadwal karyawan PT Ramayana Cabang Madiun yang telah disusun untuk memastikan kelancaran operasional serta kepuasan kerja karyawan:



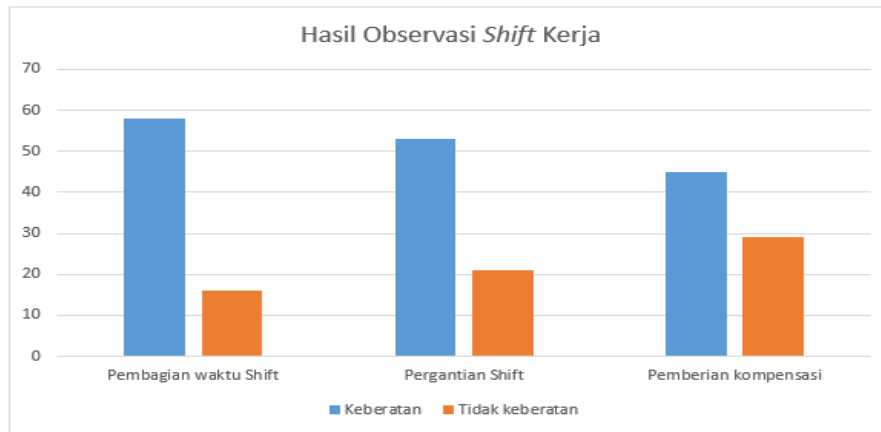
**Tabel 1.2 Akumulasi jadwal karyawan Maret 2024 pada PT Ramayana Lestari sentosa Tbk cabang Madiun**

Minggu	S. Pagi	S.Siang	Lembur	Off	Total
Minggu 1	30	34	5	5	74
Minggu 2	25	39	5	5	74
Minggu 3	25	39	4	6	74
Minggu 4	13	51	6	4	74

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pihak staf manajemen PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun, melakukan penjadwalan karyawan secara *balance* antara *shift* kerja pagi, *shift* siang, lembur dan *off day*. Penerapan dari perusahaan sudah terbagi menjadi 2 *shift*, namun dari segi pandangan karyawan yang menjalankan *shift* merasa keberatan. Dikarenakan pembagian *shift* langsung diberikan tanpa mempertimbangkan atau meminta pendapat dari karyawan. ketidakpuasan karyawan juga muncul karena jadwal *shift* yang sering berubah-ubah, yang disebabkan oleh adanya karyawan yang tidak masuk karena alasan sakit atau keperluan mendadak.

Perubahan jadwal ini kerap menimbulkan kebingungan dan ketidaknyamanan di kalangan karyawan, bagi mereka yang menyesuaikan kembali rencana pribadi di luar pekerjaan. dan situasi ini berpotensi menurunkan motivasi dan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Hal ini dapat ditinjau dari observasi awal di Ramayan Cabang Madiun, terdapat data yang didapat dari indikator *shift* kerja menurut Resdiana et al. (2022) yaitu Pembagian waktu *shift*, Pergantian *shift*, Pemberian kompensasi sebagai berikut :

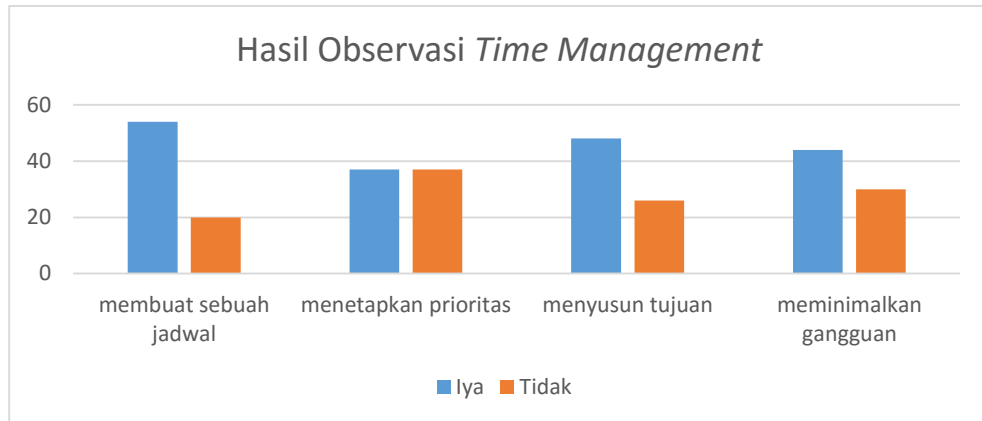


Sumber: Data Diolah (2024)

**Gambar 1.3 Hasil Observasi Karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun**

Berdasarkan hasil data diatas, dijelaskan bahwa dari 74 karyawan yang ada di PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun merasa keberatan dalam indikator *shift* kerja. Indikator waktu istirahat dalam *shift* kerja terdapat 58 karyawan yang merasa keberatan dan 16 karyawan merasa tidak keberatan. Selain itu, indikator arah rotasi *shift* terdapat 53 karyawan yang merasa keberatan dan 21 karyawan yang merasa tidak keberatan. Indikator kecepatan rotasi terdapat 45 karyawan yang merasa keberatan dan 29 karyawan merasa tidak keberatan.

Disamping *shift* kerja, karyawan PT Ramayana juga mempunyai pengaturan waktu untuk bekerja. *Time management* yang dilakukan karyawan berbeda-beda sesuai setiap individu masing-masing. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun mengenai *Time management* terdapat 4 indikator yaitu Membuat sebuah jadwal, Menetapkan prioritas, Menyusun tujuan, Meminimalkan gangguan, Setiawan & Dewi (2024) sebagai berikut.



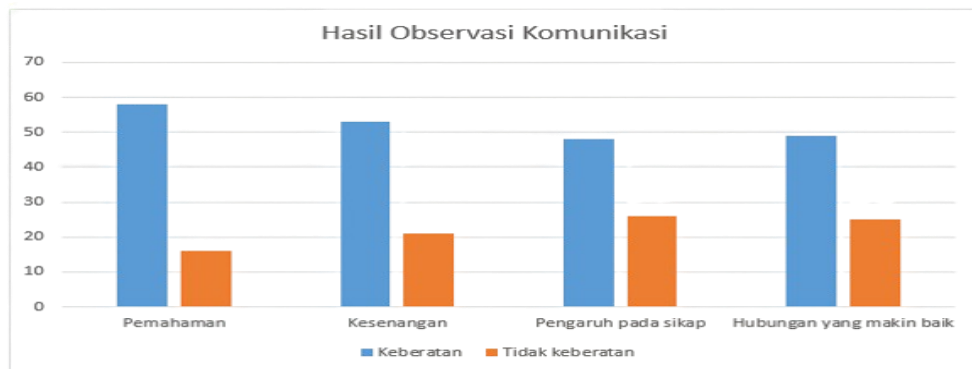
Sumber: Data Diolah (2024)

**Gambar 1.4 Hasil Observasi Karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun**

Berdasarkan data diatas hampir seluruh indikator karyawan merasa keberatan dalam *Time management*. Pada indikator membuat sebuah jadwal, 54 karyawan tidak membuat jadwal sedangkan 20 karyawan merasa membuat jadwal. Indikator yang kedua yaitu menetapkan prioritas terdapat 37 karyawan tidak menetapkan prioritas sedangkan 37 karyawan menetapkan prioritas. Indikator yang ketiga yaitu menyusun tujuan terdapat 48 karyawan tidak menyusun tujuan dan 26 karyawan menyusun tujuan. Indikator yang terakhir meminimalkan gangguan terdapat hasil 44 karyawan tidak meminimalkan gangguan sedangkan 30 karyawan meminimalkan gangguan.

Peran manajemen sangat penting dalam mengatasi komunikasi karena kurangnya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan penurunan produktivitas di perusahaan. Fenomena terkait dengan masalah komunikasi mencakup beberapa hal, seperti kurang efektifnya komunikasi antar staf karyawan dan pramuniaga dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam menjalankan tugas, yang berimbas pada penurunan produktivitas,

kesalahpahaman antar karyawan dapat memicu konflik dan komunikasi yang kurang lancar antar karyawan dapat memperbesar kemungkinan terjadinya kesalahpahaman. Indikator komunikasi menurut Fuaddi (2023). Suranto (2010) adalah Pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap dan hubungan yang makin baik. Berdasarkan hasil observasi pada PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun mengenai komunikasi sebagai berikut:



Sumber: Data Diolah (2024)

**Gambar 1.5 Hasil Observasi Karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun**

Berdasarkan data diatas dijabarkan bahwa komunikasi juga memberikan hasil karyawan lebih banyak keberatan dalam komunikasi yang dilakukan oleh atasan ke bawahan. Melalui indikator Pemahaman terdapat 58 karyawan yang merasa keberatan sedangkan 16 karyawan lainnya merasa tidak keberatan. Pada indikator kesenangan terdapat 53 karyawan yang merasa keberatan dan 21 karyawan merasa tidak keberatan. Pada indicator pengaruh pada sikap terdapat 48 karyawan yang merasa keberatan dan 26 karyawan yang merasa tidak keberatan. Indikator yang terakhir hubungan yang makin baik terdapat 49 karyawan yang merasa tidak keberatan dan 25 karyawan yang merasa tidak keberatan.

Hal ini terjadi karena pendidikan terakhir karyawan dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap *Shift* kerja, *Time management* dan komunikasi yang terjadi di PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun. Karyawan-karyawan yang memiliki tingkat pendidikan lebih rendah bahkan mungkin kurang memiliki ekspektasi kompensasi karena mereka menyadari kurangnya akreditasi yang mereka miliki. Karena itu, karyawan ini dapat merasa sangat puas dengan gaji yang menurut standar objektif rendah. Selain itu, karyawan yang kurang terdidik mungkin lebih memperhatikan aspek non-gaji dari posisi, seperti stabilitas pekerjaan dan budaya kerja yang mendukung. Di mana karyawan ini tidak memiliki banyak peluang di luar perusahaan, mereka mungkin merasa terkunci pada perusahaan dan belum memperoleh gaji tinggi. Harapannya adalah bahwa perusahaan akan dapat memberikan kepuasan maksimal kepada karyawan dalam upaya untuk membuat produktivitas ini semakin meningkat.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan dengan permasalahan yang diperoleh dari data HRD dan *Staff* PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada sebuah perusahaan yang berjudul “**Pengaruh *Shift* kerja, *Time management* dan Komunikasi Terhadap Produktivitas di Ramayana Cabang Madiun**”.

## **B. Batasan Masalah**

Batasan masalah merupakan pembatasan penelitian agar tidak membahas diluar topik dari penelitian ini. Sehingga, batasan masalah dalam

penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di Ramayana Cabang Madiun tahun 2024 dengan mengambil data pada karyawan.
2. Penelitian ini hanya untuk menguji secara empiris pengaruh *Shift* kerja, *Time management* dan Komunikasi terhadap Produktivitas di Ramayana Cabang Madiun.

### **C. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah didasarkan pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *Shift* kerja berpengaruh terhadap Produktivitas PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun?
2. Apakah *Time management* berpengaruh terhadap Produktivitas PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun?
3. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Produktivitas PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun?

### **D. Tujuan Penelitian**

Perumusan masalah tersebut, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh *Shift* kerja terhadap Produktivitas PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun.
2. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh *Time management* terhadap Produktivitas PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun.

3. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh Komunikasi Produktivitas terhadap PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk cabang Madiun.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah manfaat praktis dan manfaat empiris sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini mempunyai manfaat dapat melengkapi kajian teoritis yang berkenaan terhadap segenap Staff PT Ramayana Lestari Sentosa. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai referensi informatif dan memperluas pengetahuan bagi mahasiswa yang akan melakukan studi terkait produktivitas karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Menambah wawasan peneliti tentang peningkatan produktivitas melalui *Shift* kerja, *Time management* dan komunikasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan di Indonesia. Ini juga menjadi referensi berguna untuk penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

- b. Bagi Pembaca

Bagi para Akademis dan para peneliti dapat digunakan sebagai informasi dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya, serta sebagai tambahan literatur bagi mahasiswa yang tertarik dengan manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja.