

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Rendahnya produktivitas tenaga kerja menjadi *issue* utama pada bidang manajemen sumber daya manusia. Produktivitas kerja merupakan suatu kaitan antara input dan output yakni hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk oleh karyawan, Edy Sutrisno (2010:211). Produktivitas kerja karyawan yang efektif dan efisien sangat penting bagi perusahaan guna untuk pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan. Peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja adalah kata kunci untuk dapat mengejar ketertinggalan sehingga memaksimalkan produktivitas kerja karyawan menjadi tantangan bagi setiap perusahaan (Joyce E.A.Russell 2007; Onah et al., 2010; Anyadike, Nkechi O 2013)

Banyak studi empiris dan teoritis mengenai produktivitas kerja karyawan mengingat pentingnya untuk terus meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang ada diperusahaan. Masalah produktivitas kerja karyawan diberbagai Negara khususnya menyoroti industri peralatan militer menunjukkan permasalahan yang sama bahwa karyawan adalah asset penting bagi perusahaan. Harus selalu memperhatikan dan menjaga produktivitas kerja para karyawan karena jika produktivitas tenaga kerjanya rendah maka akan menimbulkan masalah yang berpengaruh terhadap peningkatan ekonomi dan daya saing global (Robert Hodrick dan Edward Prescott 2011; Rahmah Ismail.,et al 2011; Christoper Huhne 2015).

Rendahnya produktivitas kerja karyawan terjadi pula pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Secara umum BUMN masih menghadapi berbagai permasalahan strategis, baik yang berkaitan dengan BUMN itu sendiri maupun yang berkaitan dengan Pemerintah selaku pemegang saham maupun regulator. Masalah-masalah strategis tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, *value*, dan daya saing BUMN.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan atau badan usaha yang dimiliki pemerintah sebuah negara. Menurut Undang-undang nomor 19 tahun 2003 adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat.

Masalah BUMN masih belum seimbang antara kualitas dan kuantitas SDM karena antara lain *overstaffing* dan pola rekrutmen yang masih perlu diperbaiki, masih perlu ditingkatkannya efektivitas sistem pendidikan dan pengembangan SDM (Setneg.go.id diakses tanggal 16/11/2015). Lebih lanjut menurut Kepala Pusdiklat Industri Kementerian Perindustrian (Kemenperin) Mujiyono mengatakan bahwa, selama ini dunia industri masih kekurangan pasokan sumber daya manusia (SDM) yang siap kerja di bidang industri. Setiap tahun sektor industri membutuhkan SDM terampil sekitar 5.000 orang, namun yang tersedia kurang dari angka itu. Sementara, jumlah lulusan dari tujuh perguruan tinggi industri di lingkungan kemenperin belum mencukupi kebutuhan dunia industri (Kemenperin.go.id diakses tanggal 13/02/2015)

Salah satu Badan Usaha Milik Negara yang ada di Indonesia adalah PT PINDAD (Persero) Bandung yang bergerak dalam industri peralatan militer untuk kebutuhan pertahanan negara dan komersial. Mengenai *Key Performance Indicator* PT PINDAD (Persero) Bandung tahun 2014 menunjukan bahwa produktivitas tenaga kerja pegawai memang masih kurang optimal khususnya pada Divisi Tempa dan Cor yang merupakan salah satu divisi penting. Hal ini terlihat dari beberapa indikator yang sudah terealisasi tetapi belum mencapai target yang sudah ditentukan. Perusahaan telah merencanakan program-program seperti diadakannya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dari 100 program hanya 75 program saja yang terealisasi oleh perusahaan. Keadaan yang terjadi di PT PINDAD (persero) Bandung, utamanya tingkat produktivitas kerja pelaksanaannya belum seluruhnya menunjukan optimal yang tercermin dari data pada Tabel 1.1 berikut ini :

TABEL 1.1
KEY PERFORMANCE INDICATOR PRODUKTIVITAS KERJA
PT PINDAD (PERSERO) DIVISI TEMPA DAN COR TAHUN 2015

| NO | INDIKATOR | STD | TAHUN 2015 | |
|--|------------------------|----------|------------|-----------|
| | | | TARGET | REALISASI |
| A. Aspek Fokus Tenaga Kerja | | | | |
| 1 | Pelatihan | % | 100 | 75 |
| 2 | Produktivitas Karyawan | juta/org | 1896 | 637 |
| B. Aspek Kepemimpinan Dan Tanggung Jawab Kemasyarakat | | | | |
| 3 | Pengeluaran Investasi | RP | 36,02 | 937,79 |

Sumber : PT PINDAD (Persero) Bandung Divisi Tempa dan Cor

Produk Divisi Tempa dan Cor PT PINDAD (Persero) Bandung terdiri atas produk *casting*, tempa, dan prasarana kereta api. Jumlah penjualan produk tempa dan cor pada tahun 2015 adalah Rp144,74 miliar, turun sebesar Rp160,30 miliar atau turun 52,6% dibandingkan dengan penjualan pada tahun 2014. Dibandingkan dengan anggarannya, realisasi produksi produk Tempa dan Cor hanya turun senilai Rp1,3 miliar atau turun 0,9%. Rencana produksi yang dilakukan oleh PT PINDAD (Persero) bertujuan untuk memenuhi order penjualan dan penyelesaian produksi order yang telah diperoleh pada tahun sebelumnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja karyawan Divisi Tempa dan Cor PT PINDAD (Persero) masih rendah. Berikut penjelasannya pada Tabel 1.2 :

TABEL 1.2
HASIL RKAP PRODUKSI DIVISI TEMPA DAN COR TAHUN 2015

| Produk | RKAP 2014 | Realisasi 2015 | Selisih Realisasi RKAP | Tingkat Kenaikan/ Penurunan |
|------------------------|---------------|----------------|------------------------|-----------------------------|
| De-Clip Rail Fastening | 19.85 | 18.68 | 1.17 | -5,9 % |
| Produk Tempa | 23.72 | 23.45 | 0.27 | -1,1 % |
| Produk Pengecoran | 18.45 | 16.45 | 2 | -10,8 % |
| Ka Clip Fastening | 17.35 | 20.55 | 3.2 | 18,4 % |
| Turnout/ Wesel | 15.73 | 14.72 | 1.01 | -6,4 % |
| E-Clip Rail Fastening | 25.68 | 28.22 | 2.54 | 9,9 % |
| Jasa Pengecoran | 15.48 | 12.43 | 3.05 | -19,7 % |
| Jasa Tempa | 10.52 | 10.98 | 0.46 | 4,3 % |
| Jumlah | 146.78 | 145.48 | 1.30 | -0,9 % |

Ahmad Kahfi Sobar, 2016

Sumber : PT PINDAD (Persero) Bandung Divisi Tempa dan Cor
 universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Jumlah Penjualan

| | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Produk Tempa dan Cor | 305,04 | 144,74 | 160,30 | -52,6 % |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|

Menurut hasil wawancara dengan Kepala Sub Departemen (KASUBDEP) Pengendalian Personil, Ibu Diah mengenai gejala kurang optimalnya produktivitas kerja karyawan terlihat dari sejumlah kasus indisipliner yang memaksa perusahaan untuk memanggil dan mengeluarkan surat peringatan. Kasus terakhir di awal tahun ini bahwa perusahaan memberikan teguran keras dan surat perjanjian pemberhentian (PHK) kepada seorang pegawai yang mangkir selama 10 hari berturut-turut tanpa keterangan.

Indikasi lain yang mengisyaratkan kurang optimalnya produktivitas kerja karyawan PT PINDAD (persero) Bandung khususnya yang berada pada Divisi Tempa dan Cor (TC) dapat dilihat dari jumlah jam kerja yang hilang selama tahun 2014 yang mengalami penyimpangan target. Dapat dilihat dari Tabel 1.3 mengenai jumlah jam hilang pegawai PT PINDAD (persero) Bandung divisi Tempa dan Cor (TC) tahun 2014 berikut ini :

TABEL 1.3
JUMLAH JAM HILANG PEGAWAI PT PINDAD (PERSERO)
BANDUNG DIVISI TEMPA DAN COR (TC) TAHUN 2015

| BULAN | JAM HILANG (JAM) |
|--------------|-------------------------|
| Januari | 81,819 |
| Febuari | 38,978 |
| Maret | 104,022 |
| April | 120,022 |
| Mei | 56,624 |
| Juni | 117,569 |
| Juli | 27,799 |
| Agustus | 61,586 |
| September | 88,955 |
| Oktober | 45,972 |
| November | 65,341 |
| Desember | 28,666 |
| TOTAL | 837,353 |

Sumber : PT PINDAD (Persero) Bandung Divisi Tempa dan Cor

Jam kerja yang dimaksud menurut PT PINDAD (Persero) Bandung adalah situasi dan kondisi yang menuntut pegawai dapat melakukan aktivitas kerja secara efektif, efisien dan bertanggung jawab ketika sedang melakukan pekerjaan seperti

datang dan pulang tepat pada waktunya, tidak keluar dari area kerja ketika jam kerja berlangsung dan pencapaian target sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Sedangkan menurut Robbins (2006:769) jam kerja merupakan bagian dari faktor organisasi yang merupakan sumber potensial dari stres para karyawan di tempat kerja. Perusahaan harus lebih cermat lagi mengenai jam kerja karena jika tidak maka mengakibatkan kerugian pada perusahaan baik secara material berupa pemborosan sumber daya ataupun waktu

Berdasarkan dari beberapa indikasi dan fenomena-fenomena yang terjadi bahwa PT PINDAD (Persero) Bandung khususnya pada Divisi Tempa dan Cor (TC) belum menunjukkan profesionalisme kerja yang baik dan belum optimal dalam mencapai target yang telah ditentukan. Produktivitas adalah hal yang sangat penting di dalam perusahaan, Edy Sutrisno (2010:211). Dengan adanya produktivitas kerja dari individu karyawan diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga produktivitas sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah diterapkan perusahaan. Apabila kenyataan tersebut diabaikan dan biarkan secara terus menerus, maka tidak akan tercapainya tujuan perusahaan atau instansi tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas.

Teori dasar yang digunakan guna memecahkan masalah penelitian ini yaitu konsep manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan teori Sutermeister (1976). Produktivitas tenaga kerja tidak berdiri sendiri, dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor yang menyebabkan produktivitas karyawan belum optimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan menurut Sutermeister (1976:11) terdapat 32 faktor yang mempengaruhi produktivitas yang paling dominan diantaranya yaitu: Kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu: *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keahlian), *abilities* (kemampuan), *attitudes* (sikap), dan *behaviours* (tingkah laku), Faustino Cardio Gomez (2003:160), Mohammed Javed Kalburgi (2010), Adrian (2013). Berbeda dengan hal tersebut penelitian yang dilakukan oleh Anwar Ali Shah G. Syed et al. (2012) menyebutkan bahwa faktor-faktor produktivitas salah satunya yaitu mengenai motivasi. Membuat seorang karyawan bereaksi sesuai dengan keinginan

organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Ada beberapa dorongan dan upaya untuk memperluas produktivitas kerja karyawan. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan memberikan pada dua faktor utama yaitu, keinginan atau motivasi pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha karyawan tersebut dan kemampuan karyawan untuk bekerja, Ambar teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:200)

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Dalam hal ini keterampilan berkaitan dengan kemampuan dan tingkat pendidikan karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan. Berdasarkan Tabel 1.3 masih banyak karyawan yang tidak sesuai antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan. Sebagian besar karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung Divisi Tempa dan Cor masih banyak yang berpendidikan dibawah S1 dan bukan merupakan lulusan dari teknik, sehingga kompetensinya kurang mendukung perusahaan dalam melakukan inovasi dan pengembangan produk.

Kemampuan kerja yang dimiliki karyawan akan mendorong produktivitas kerja secara keseluruhan dan memberikan *feed back* terhadap perusahaan. Jadi dapat dikatakan keberhasilan suatu organisasi sangat didukung dari tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan dan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kerja yang dimiliki karyawan. Berikut adalah tingkat pendidikan karyawan yang ada di PT.PINDAD (persero) Bandung Divisi Tempa dan Cor bisa dilihat dari Tabel 1.4

| NO | TINGKAT PENDIDIKAN | JUMLAH (ORANG) | PRESENTASE |
|----|----------------------------------|----------------|------------|
| 1 | SLTA / <i>Senior High School</i> | 87 | 66,92 |

TABEL 1.4
TINGKAT PENDIDIKAN KARYAWAN PT PINDAD (PERSERO)
BANDUNG DIVISI TEMPA DAN COR (TC) TAHUN 2015

| | | | |
|---|--------------------------|-----|-------|
| 2 | D1 – D3 / <i>Diploma</i> | 20 | 15,40 |
| 3 | S1 / <i>Bachelor</i> | 15 | 11,54 |
| 4 | S2/ <i>Master</i> | 5 | 3,84 |
| 5 | S3 / <i>Ph.D</i> | 3 | 2,30 |
| | JUMLAH | 130 | 100 % |

Sumber : *Annual Report* PT PINDAD (Persero) Bandung

Dalam rangka meningkatkan kualitas kemampuan dan kompetensi pegawai, PT Pindad (Persero) memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai untuk mengikuti pendidikan serta pengembangan karir. Perencanaan pendidikan dilakukan dengan mengacu kepada RKAP dituangkan ke dalam kalender pendidikan. Materi pendidikan dibedakan menjadi empat jenis yaitu pendidikan teknik rekayasa dan produksi, pendidikan manajemen perusahaan, program motivasi karyawan, dan pendidikan kepemimpinan. Dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut ini:

TABEL 1.5
UPAYA PENINGKATAN KUALITAS KEMAMPUAN KERJA
KARYAWAN PT PINDAD (PERSERO) BANDUNG DIVISI TEMPA
DAN COR (TC) TAHUN 2015

| JENIS PENDIDIKAN | RKAP | REALISASI |
|------------------------------|--------|-----------|
| Kepemimpinan | 31,240 | 31,044 |
| Teknik Rekayasa dan Produksi | 17,508 | 12,960 |
| Manajemen Perusahaan | 29,568 | 43,073 |
| Program Motivasi Karyawan | 10,480 | - |

Sumber : *Annual Report* PT PINDAD (Persero) Bandung

Kedisiplinan karyawan mencerminkan tingkat motivasi karyawan terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya. Motivasi dikembangkan untuk memupuk bakat maksimal karyawan, dan sikap ini membuat karyawan lebih berharga untuk perusahaan, Luis R. Gomez & Mejia David B Balkin (2012:362). Motivasi kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung harus ditingkatkan melalui beberapa tindakan dari pimpinan perusahaan untuk memotivasi tenaga kerja, karena itu kunci keberhasilan seorang manajer dan pimpinan dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya memahami teori motivasi sehingga menjadi daya pendorong yang efektif dalam upaya peningkatan produktivitas suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas untuk menjawab rasa keingintahuan yang tinggi maka perlu dilakukan penelitian di suatu perusahaan mengenai **“Pengaruh Kemampuan kerja Terhadap Motivasi Kerja karyawan dan Implikasinya Pada Produktivitas Kerja Karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung”**

1.2 Identifikasi Masalah

Sebagaimana yang telah dituliskan pada latar belakang, bahwa inti dari penelitian ini adalah mengenai menurunnya produktivitas tenaga kerja PT PINDAD (Persero) Bandung pada Divisi Tempa dan Cor (TC) cenderung rendah dari tahun-tahun sebelumnya. Hal tersebut terlihat dari data *Key Performance Indicator* ada beberapa indikator yang belum terealisasi sesuai target yang sudah ditentukan. Jika ini dibiarkan secara terus menerus akan mengakibatkan tujuan dari perusahaan tidak tercapai.

Sejalan dengan teori tersebut Sutermeister (1976:11) terdapat 32 faktor yang mempengaruhi produktivitas, tiga diantaranya yaitu: 1) *Ability* (Kemampuan dianggap hasil dari pengetahuan dan keterampilan) 2) *Skill* (Keterampilan ditentukan oleh bakat, kepribadian, pendidikan, pengalaman, pelatihan dan minat) 3. *Knowledge* (Pengetahuan dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, minat). Menurut Robbins (2009:57), kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental. Misalnya tes IQ, dirancang untuk menentukan kemampuan intelektual umum seseorang. Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi. Kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses.

Berdasarkan latar belakang dan dari permasalahan yang ada dapat diidentifikasi tema sentral dari masalah tersebut dengan perumusan sebagai berikut:

Fenomena yang terjadi pada PT PINDAD (Persero) Bandung pada Divisi Tempa dan Cor ini yaitu adanya produktivitas karyawan yang masih rendah, ini ditandai dengan beberapa pernyataan yang didukung oleh beberapa data. sehingga disinyalir belum mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara maksimal. Dilihat dari data tingkat ketercapainya target perusahaan yang cenderung tidak tercapai. Apabila masalah-masalah tersebut dibiarkan maka akan mengancam keberlangsungan aktivitas di PT PINDAD (Persero) Bandung. Sehingga dibutuhkan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kemampuan kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.
2. Bagaimana gambaran motivasi kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.
3. Bagaimana gambaran produktivitas kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung

1.4. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui gambaran kemampuan kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran motivasi kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui gambaran produktivitas kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.

5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan PT PINDAD (Persero) Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil dari Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis, praktis dan manfaat bagi penulis.

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu ekonomi manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, melalui pendekatan serta metode-metode yang digunakan terutama dalam upaya menggali pendekatan-pendekatan baru dalam aspek sumber daya manusia yang menyangkut pengaruh kemampuan terhadap motivasi kerja dan implikasinya pada produktivitas kerja karyawan, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi para akademisi dalam pengembangan teori sumber daya manusia.

2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis yaitu memberikan masukan dan bahan evaluasi bagi perusahaan tentang bagaimana kemampuan, motivasi kerja yang sempurna dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan yang baik dan dapat terus meningkat setiap tahunnya sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya kemampuan dan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan mengingat masih banyak yang belum terungkap dalam penelitian ini

