

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji pada suatu perusahaan di era globalisasi saat ini adalah berkaitan dengan kinerja karyawan. Dalam era globalisasi, persaingan perusahaan memberikan dampak bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sumber daya manusia yang lebih baik, agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaannya dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, agar perusahaan tersebut dapat berkembang dan mampu bertahan dalam persaingan bisnisnya. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat berkembang yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut.

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat dilihat dari kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, dan waktu pengerjaan yang tepat. Kinerja karyawan sangat diperlukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian tujuan perusahaan harus diupayakan untuk kepentingan karyawan dan kesinambungan organisasi. Dari

penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan atau organisasi harus dapat mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia dengan kinerja yang memuaskan.

Salah satu perusahaan swasta yang dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat bersaing dalam dunia usaha adalah perusahaan industri tekstil. Saat ini jumlah perusahaan industri tekstil diberbagai wilayah Jawa Barat cukup banyak, hal tersebut membuat perusahaan industri tekstil harus mampu bersaing. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan tersebut agar mampu bersaing yaitu dengan meningkatkan kinerja karyawannya tersebut.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat memberikan upah sebagai motivator peningkatan kinerja karyawannya. Menurut Gibson (1996), mengemukakan bahwa “salah satu yang mempengaruhi kinerja individu yang sangat kuat adalah sistem balas jasa/upah organisasi atau perusahaan”. Perusahaan dapat menggunakan balas jasa/upah untuk meningkatkan kinerja saat ini, juga untuk menarik pekerja yang terampil untuk bergabung dalam organisasi atau perusahaan. Untuk itu perusahaan dituntut agar dapat menetapkan upah minimum yang sesuai dengan kebutuhan dan tidak terbatas pada jumlahnya.

Dalam penelitian ini, penulis akan meneliti masalah sistem upah kerja dan kinerja karyawan pada PT Garuda Mas Tekstil (Gamatex). PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri pembuatan

Angga Ditanugraha, 2013

Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi

kain denim. Dalam menjalankan usahanya PT. Garuda Mas Semesta menjual produk denimnya terutama ke sejumlah sentra perdagangan kain di kota-kota besar di Indonesia dan keluar negeri. Hal tersebut membuat PT Garuda Mas Semesta harus mampu bersaing dengan perusahaan lainnya yang berada di Indonesia maupun di luar negeri, sehingga pihak perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Akan tetapi, pada saat ini kinerja karyawan pada PT Gamatex masih kurang optimal, dimana jumlah target produksi, tingkat kehadiran, dan pelanggaran dalam bekerja masih jauh dari yang diharapkan. Banyak hal yang menyebabkan kurang optimalnya kinerja yang dilakukan para karyawannya tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Manajer Personalia PT Gamatex, beliau mengatakan, "kinerja karyawan dari tahun ke tahun semakin berkurang, kemungkinan ada beberapa faktor, yang mempengaruhi kurangnya kinerja tersebut, diantaranya pemberian kompensasi serta tingkat kenaikan upah minimum yang dari tahun ke tahunnya semakin berkurang".

Fenomena masih kurang optimalnya kinerja karyawan, sesuai dengan pernyataan menurut Manajer Personalia serta hasil observasi yang dilakukan penulis, menunjukan rendahnya kinerja karyawan yaitu:

1. Kecerobohan dalam bekerja oleh karyawan yang menyebabkan alat-alat rusak, kurang teliti dan lalai dalam melaksanakan tugas, tidak menuruti peraturan perusahaan, terlambat masuk kerja, serta tidak masuk kerja tanpa alasan. Jika

ditinjau lebih dalam apabila karyawan sering melakukan hal-hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan di perusahaan tersebut mengalami penurunan. Hal ini diperkuat dari daftar Personal Track Record sebagai berikut:

Tabel 1.1
Personal Track Record
Tahun 2009-2012

| No. | Jenis Pelanggaran | Persentase Pelanggaran Per Tahun | | | |
|-----------------------------|--|----------------------------------|---------|---------|---------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | Kecerobohan yang mengakibatkan alat rusak | 3.34 % | 2.97 % | 3.14 % | 3.48 % |
| 2 | Kurang teliti dan lalai dalam melaksanakan pekerjaan | 7.72 % | 5.72 % | 4.93 % | 8.18 % |
| 3 | Tidak menuruti aturan perusahaan | 2.51 % | 1.83 % | 2.24 % | 2.86 % |
| 4 | Terlambat masuk kerja | 2.71 % | 2.52 % | 2.69 % | 3.27 % |
| Total Pelanggaran Per Tahun | | 16.28 % | 13.04 % | 13.00 % | 17.79 % |

Sumber: Manajer Personalia PT Gamatex Cimahi Tahun 2013

- Begitu juga Karyawan yang tidak hadir. Hal ini diperkuat dari data hasil absensi sebagai berikut:

Tabel 1.2
Persentase Absensi Ketidakhadiran Karyawan Tanpa Alasan
Tahun 2010 – 2012

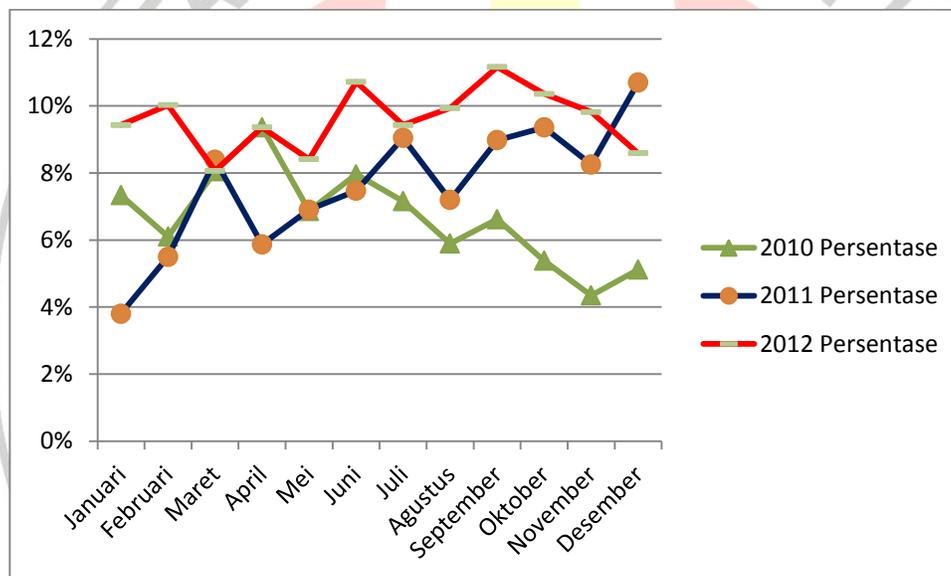
| Bulan | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | |
|----------|------------------------|--------------------------------|----------------|------------------------|--------------------------------|----------------|------------------------|--------------------------------|----------------|
| | Jml. Karyawan Produksi | Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan | Persentase (%) | Jml. Karyawan Produksi | Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan | Persentase (%) | Jml. Karyawan Produksi | Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan | Persentase (%) |
| Januari | 477 | 35 | 7% | 421 | 16 | 4% | 403 | 38 | 9% |
| Februari | 475 | 29 | 6% | 418 | 23 | 6% | 409 | 41 | 10% |
| Maret | 472 | 38 | 8% | 429 | 36 | 8% | 434 | 35 | 8% |
| April | 470 | 44 | 9% | 426 | 25 | 6% | 438 | 41 | 9% |

Angga Ditanugraha, 2013

Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi

| | | | | | | | | | |
|-----------|-----|----|----|-----|----|-----|-----|----|-----|
| Mei | 466 | 32 | 7% | 420 | 29 | 7% | 440 | 37 | 8% |
| Juni | 465 | 37 | 8% | 415 | 31 | 7% | 448 | 48 | 11% |
| Juli | 461 | 33 | 7% | 409 | 37 | 9% | 456 | 43 | 9% |
| Agustus | 458 | 27 | 6% | 403 | 29 | 7% | 453 | 45 | 10% |
| September | 453 | 30 | 7% | 401 | 36 | 9% | 448 | 50 | 11% |
| Oktober | 446 | 24 | 5% | 406 | 38 | 9% | 444 | 46 | 10% |
| November | 437 | 19 | 4% | 424 | 35 | 8% | 448 | 44 | 10% |
| Desember | 430 | 22 | 5% | 430 | 46 | 11% | 454 | 39 | 9% |

Sumber: Manajer Personalia PT Gamatex Cimahi Tahun 2012



Sumber: Manajer Personalia PT Gamatex Cimahi Tahun 2013

Gambar 1.1

Grafik Ketidakhadiran Karyawan Tahun 2009-2012

Melihat tabel dan grafik di atas dapat kita lihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan tanpa alasan cukup signifikan. Ketidakhadiran karyawan tanpa alasan terbanyak tercatat pada tahun 2012.

Angga Ditanugraha, 2013

Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi

3. Adanya beberapa target pencapaian produksi yang tidak tercapai secara maksimal, terutama pada tahun 2011 hingga tahun 2012 terjadi penurunan.

Data target produksi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.3
Target Produksi Kain Denim PT Gamatex Tahun 2009-Tahun 2012

| No. | Tahun | Target Perusahaan (yds) | Realisasi (yds) | Persentase Terealisasi |
|-----|-------|-------------------------|-----------------|------------------------|
| 1 | 2009 | 11.000.000 | 11.204.961 | 102% |
| 2 | 2010 | 11.000.000 | 11.290.140 | 103% |
| 3 | 2011 | 10.000.000 | 9.526.700 | 95% |
| 4 | 2012 | 10.000.000 | 8.416.011 | 84% |

Sumber: Manajer Personalia PT Gamatex Cimahi Tahun 2013

Tabel 1.4
Target Produksi Kain Denim PT Gamatex
Periode (Januari 2012-Desember 2012)

| Bulan | Target Produksi (Yard) | Realisasi (Yard) | Persentase Terealisasi |
|-----------|------------------------|------------------|------------------------|
| Januari | 830,000 | 628,103 | 76% |
| Februari | 830,000 | 698,426 | 84% |
| Maret | 830,000 | 977,482 | 118% |
| April | 850,000 | 861,659 | 101% |
| Mei | 830,000 | 784,852 | 95% |
| Juni | 830,000 | 639,175.50 | 77% |
| Juli | 830,000 | 584,575 | 70% |
| Agustus | 830,000 | 393,859 | 47% |
| September | 830,000 | 431,459 | 52% |
| Oktober | 830,000 | 593,534 | 72% |
| November | 830,000 | 879,032.50 | 106% |
| Desember | 850,000 | 943,854.50 | 111% |

Sumber: Manajer Personalia PT Gamatex Cimahi Tahun 2013

Angga Ditanugraha, 2013

Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi

Dari data di atas terlihat bahwa pada tahun 2009 dan tahun 2010 target produksi terealisasi, akan tetapi pada 2 tahun berikutnya 2011 dan 2012, target produksi tidak terealisasi. Menurut Bapak Syarif selaku manajer personalia PT Gamatex pada tanggal 30 Januari 2013, mengungkapkan bahwa hal tersebut diduga karena, di saat jam kerja ada karyawan yang sering lalai dalam bekerja, seperti salah memasukan pewarna kain, tertidur di ruang kerja dan menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya yang seharusnya dikerjakan, serta masih ada sebagian Karyawan yang melanggar jam istirahat, seperti jam istirahat yang seharusnya selesai pukul 12.30 WIB, karyawan tersebut melebihi jam istirahat yang telah ditentukan. Hal tersebut merupakan salah satu gambaran masih teras rendahnya tanggung jawab karyawan di perusahaan tersebut. Serta mengingat jumlah karyawan yang banyak mengakibatkan kurangnya pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Jika penurunan produksi tersebut dibiarkan tentu dapat merugikan perusahaan karena keuntungan yang didapat tidak sesuai dengan target yang diharapkan oleh perusahaan.

Fenomena mengenai kinerja karyawan yang telah disebutkan di atas menunjukkan masih rendahnya tanggung jawab karyawan tersebut. Faktor yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan diduga disebabkan upah minimum yang diberikan kepada karyawan masih di bawah standar, dari tahun 2009 hingga tahun

Angga Ditanugraha, 2013

Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi

2012 tingkat kenaikan upah minimum kota Cimahi (UMK) semakin menurun. Daftar UMK kota Cimahi pada tahun 2008 hingga 2012 dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 1.5
Persentase Tingkat Kenaikan Upah Minimum Kota Cimahi
Tahun 2008 – Tahun 2012

| No. | Tahun | Nilai UMR | Kenaikan | |
|-----|-------|-----------|----------|------------|
| | | (Rupiah) | Rupiah | Persentase |
| 1 | 2007 | 840.655 | - | - |
| 2 | 2008 | 910.894 | 70.239 | 8,36% |
| 3 | 2009 | 1.019.000 | 108.106 | 11,87% |
| 4 | 2010 | 1.107.330 | 88.33 | 8,67% |
| 5 | 2011 | 1.172.485 | 65.155 | 5,88% |
| 6 | 2012 | 1.224.442 | 51.957 | 4,43% |

Sumber: Manajer Personalia PT Gamatex Cimahi Tahun 2013

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kenaikan upah minimum dari tahun 2007 hingga tahun 2012 cenderung menurun, padahal upah kerja yang diberikan perusahaan dapat mendorong atau memotivasi para karyawannya untuk bekerja lebih giat dan semangat.

Berdasarkan informasi di atas, dapat diketahui situasi yang terjadi adalah upah kerja minimum kurang mendapat perhatian sehingga hal ini berdampak terhadap kinerja Karyawan, meskipun banyak faktor yang turut berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Gamatex di Kota Cimahi Provinsi Jawa Barat, namun salah satu faktor yang diduga memberikan pengaruh adalah upah kerja minimum yang tingkat kenaikannya cenderung menurun setiap tahunnya.

Angga Ditanugraha, 2013

Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi

Setiap perusahaan pasti menginginkan agar karyawannya mau bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dan disiplin dalam bekerja, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu memberikan motivasi, salah satunya dengan cara memberikan upah yang cukup kepada para karyawannya dan memenuhi standar hidupnya agar karyawan dapat memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Pemberian upah yang benar dan baik dapat menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas tinggi agar tetap bekerja diperusahaan. Pekerja akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, sehingga pekerja akan bekerja dengan semangat tinggi dan prestasi kerja pekerja akan ikut tinggi pula, dimana pekerja akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih baik seperti yang diharapkan perusahaan. Namun jika pekerja memandang upah tidak memadai, maka kinerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis, dan itu dapat mempengaruhi prestasi kerja pekerja yang pada akhirnya memperburuk keadaan perusahaan dan sasaran-sasaran perusahaan tidak tercapai.

Beberapa faktor pendorong sehingga upah dapat menjadi motivator peningkatan kinerja pekerja, antara lain yaitu pemenuhan upah terhadap kebutuhan hidup layak, tingkat keadilan secara internal dalam pemberian upah, dan tingkat keadilan secara eksternal dalam pemberian upah. Perusahaan dapat menggunakan balas jasa berupa upah untuk meningkatkan kinerja saat ini, juga untuk menarik pekerja yang terampil untuk bergabung dalam organisasi atau perusahaan.

Angga Ditanugraha, 2013

Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi

Oleh karena itu, upah sebaiknya dilihat sebagai investasi atau human investment. Sebagai human investment, kenaikan upah atau kesejahteraan tenaga kerja dapat dilihat sebagai perbaikan atau peningkatan kualitas sumberdaya manusia atau pekerja, yang hasilnya akan diperoleh kemudian. Apabila perusahaan melakukan perbaikan atau peningkatan upah, maka akan mendorong naiknya produktivitas dan kinerja pekerja, yang tentunya akan menguntungkan perusahaan.

Dalam upaya memahami dan memecahkan masalah fenomena belum optimalnya kinerja karyawan pada PT. Gamatex Cimahi yang dipengaruhi oleh sistem upah kerja, maka diperlukan pendekatan tertentu untuk memecahkan masalah tersebut, dan berdasarkan permasalahan yang dikaji maka dalam penelitian ini menggunakan pendekatan perilaku organisasi.

Luthans (2006) dan Gibson, et al. (1996), mengungkapkan bahwa konsep dasar psikologi pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme di dalam lingkungan tertentu. Dimana perilaku tergantung pada individu dan lingkungan yang dihadapinya. Artinya, individu dan lingkungan akan selalu berada dalam satu hubungan yang tidak terpisah. Satu hal yang perlu dikemukakan, perilaku yang muncul sebagai akibat interaksi antara stimulus dan organisme.

Dalam penelitian ini, sistem upah kerja mewakili situasi yang menyediakan stimulus yang dapat diamati, dihayati, dan dialami oleh organisme atau individu,

melahirkan persepsi atau interpretasi terhadap stimulus yang pada akhirnya melahirkan perilaku tertentu. Selanjutnya perilaku yang ditampilkan individu akan menimbulkan perubahan di lingkungannya berupa hasil perilaku. Dengan demikian berdasarkan model teori perilaku organisasi ini, sistem upah kerja dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku atau perilaku karyawan dalam bekerja.

Mengacu kepada keseluruhan paparan di atas, dan dalam upaya memahami dan memecahkan masalah belum optimalnya kinerja karyawan pada PT Gamatex Kota Cimahi, maka perlu dan penting dilakukan penelitian tentang pengaruh sistem upah kerja terhadap kinerja karyawan. Inilah yang menarik penulis untuk mengadakan penelitian, dan selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: **“Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Di PT Garuda Mas Semesta Cimahi”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja karyawan pada bagian produksi di PT Gamatex Cimahi. Aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan secara simultan oleh perusahaan, agar mampu bersaing dalam dunia bisnis dan menciptakan perusahaan yang baik. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pendekatan tertentu terhadap karyawan dalam rangka mengembangkan kinerjanya.

Angga Ditanugraha, 2013

Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Garuda Mas Semesta (Gamatex) Cimahi

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya motivasi, kompetensi Karyawan, kepemimpinan, budaya kerja, pengawasan kerja, upah kerja yang diterima Karyawan, kompensasi yang diberikan perusahaan dan lain sebagainya. Dan berdasarkan hasil kajian secara empirik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Gamatex Cimahi, diduga faktor determinan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah masalah upah kerja minimum yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Oleh karena itu masalah kinerja karyawan dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif sistem upah kerja.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statements*) sebagai berikut: “berdasarkan hasil kajian secara empirik, upah kerja yang diberikan kepada karyawan tingkat kenaikan pertahunnya semakin menurun, dan hal ini diduga menyebabkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut semakin menurun”. Kondisi seperti ini harus segera ditindak lanjuti oleh perusahaan tersebut bila tidak, perusahaan tersebut tidak dapat bersaing secara optimal dan kinerja karyawannya semakin rendah.

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pernyataan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas sistem upah kerja pada bagian produksi PT Gamatex Cimahi.

2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan pada bagian produksi di PT Gamatex Cimahi.
3. Adakah pengaruh sistem upah kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi di PT Gamatex Cimahi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang sistem upah kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi di PT Gamatex. Analisis tersebut diperlukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh sistem upah kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Gamatex.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran tingkat efektifitas sistem upah kerja pada perusahaan PT Gamatex Cimahi.
2. Untuk mengetahui bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan pada perusahaan PT Gamatex Cimahi.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh sistem upah kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Gamatex Cimahi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Jika tujuan penelitian yang dikemukakan di atas dicapai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkannya. Penelitian ini

akan memberikan dua macam kegunaan, yaitu kegunaan teoretis dan kegunaan praktis. Kegunaan secara teoretis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memperluas wawasan yang berkaitan dengan pengaruh sistem upah kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi di PT Gamatex Cimahi.

Secara praktis, hasil penelitian ini diantaranya berguna: (1) bagi penulis, memperdalam dan menambah pengetahuan serta wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai sistem upah kerja dan kinerja karyawan; (2) untuk memberikan informasi bagi perusahaan PT Gamatex khususnya untuk pengambilan keputusan, yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, guna untuk meningkatkan kinerja karyawannya; (3) sebagai sumbangan bagi para karyawan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas kerja individu dan perusahaan sehingga tercapai tujuan perusahaan tersebut; (4) sebagai bahan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai upah kerja minimum yang menunjang meningkatnya kinerja karyawan.