

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan suatu negara ditentukan oleh perkembangan industri-industri yang dimilikinya. Oleh karena itu, salah satu indikator kemajuan suatu bangsa dapat dilihat dari pertumbuhan industri-industri tersebut. Demikian pula dengan industri dalam bidang manufaktur yang merupakan penopang perekonomian bangsa. Industri manufaktur merupakan kegiatan ekonomi yang dalam prosesnya mengubah barang dasar/baku secara mekanis, kimia atau dengan tangan sehingga menjadi barang setengah jadi atau barang jadi dan atau dari barang yang kurang bernilai menjadi barang yang bernilai tinggi, dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir (Hitomi, 2017). Perkembangan industri manufaktur dapat digunakan sebagai gambaran perkembangan industri nasional pada suatu negara.

Pada era globalisasi, industri manufaktur Indonesia diharapkan mampu bersinergi dalam menghadapi persaingan industri dan perdagangan, baik secara lokal, regional maupun internasional. Industri manufaktur memiliki andil yang besar bagi pemasukan devisa negara. Di kancah perdagangan internasional, industri manufaktur telah memberikan kontribusi sebesar 56% dari total ekspor nasional (LAKIP Kementerian BUMN, 2017). Demikian pula dengan berkurangnya cadangan minyak saat ini, pemerintah Indonesia tengah gencar berupaya untuk meningkatkan ekspor produk-produk non-migas. Industri manufaktur memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap ekspor non-migas tersebut. Berdasarkan data BPS mengenai perkembangan ekspor, nilai produk manufaktur Indonesia yang diekspor pada Mei 2017 senilai US\$10,75 miliar. Hasil manufaktur berkontribusi sebesar 75,25% dari total ekspor atau mencapai US\$14,29 miliar, yang berarti bahwa ekspor Indonesia didominasi oleh hasil manufaktur (BPS, 2017).

Upaya untuk meningkatkan ekspor industri manufaktur menjadi perhatian pemerintah Indonesia dewasa ini. Pemerintah terus mengajak pelaku sektor riil,

terutama pelaku usaha dan eksportir industri manufaktur, untuk bekerja sama dengan pemerintah melakukan langkah terobosan strategis jangka pendek guna menaikkan volume ekspor non-migas, khususnya ekspor produk industri manufaktur.

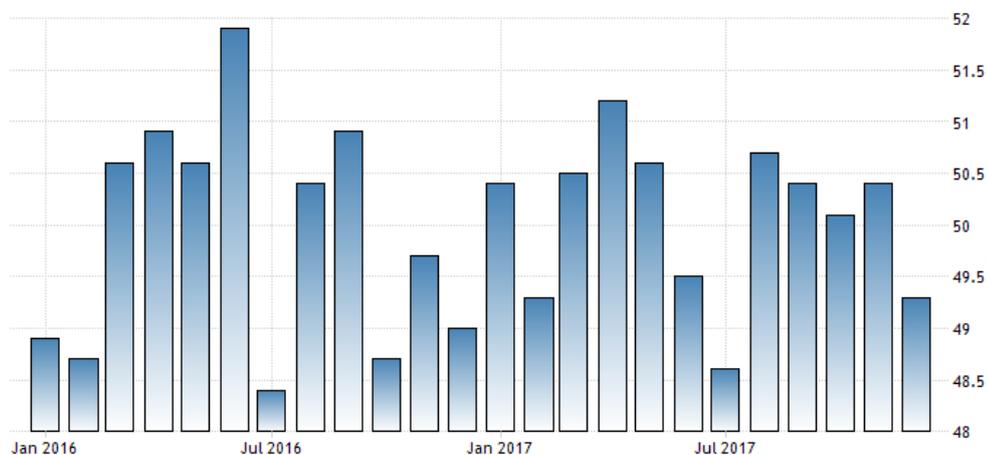
Menteri Keuangan RI (Republika, 13 Mei 2015) meminta dunia usaha Indonesia untuk dapat mendorong ekonomi berbasis manufaktur, karena memiliki *volatilitas* atau tingkat pergerakan yang stabil daripada produk komoditas. Pelaku usaha perlu berpikir secara jangka panjang dengan lebih menggeluti industri manufaktur, karena industri ini memiliki tingkat deviasi yang jauh lebih kecil daripada produk komoditas yang cenderung tidak stabil, sehingga diharapkan industri manufaktur akan lebih mampu mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Oleh karena itu, dunia industri diminta beralih ke industri manufaktur yang lebih stabil daripada komoditas. Industri manufaktur dapat lebih tahan terhadap berbagai guncangan yang ada karena harga komoditas itu bersifat *volatile*. Pelaku usaha harus berfokus pada manufaktur yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi sehingga akan memberikan nilai tambah produk yang lebih besar.

Kontribusi manufaktur Indonesia merupakan yang tertinggi di ASEAN, dan di tingkat dunia, Indonesia menempati peringkat ke-4 dari 15 negara yang industri manufakturnya berkontribusi terhadap produk domestik bruto (Pikiran Rakyat, 23 Maret 2018). Namun, masih terdapat sejumlah tantangan yang dihadapi oleh industri manufaktur terutama terkait dengan ekspor karena terkejar oleh volume ekspor Thailand dan Vietnam.

Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jabar Hening Widiatmoko menyatakan hasil survey yang dilakukan Bank Dunia mengungkapkan indeks ekspor komoditas terus turun dan diprediksi pada tahun 2019 menjadi 121,0 dari sebelumnya 132,2, sedangkan indeks ekspor manufaktur diprediksi naik menjadi 115,14 pada tahun 2019 dari 109 pada 2015 (Pikiran Rakyat, 20 Mei 2016). Kondisi ini menunjukkan peran penting dan kontribusi industri manufaktur terhadap pembangunan Indonesia.

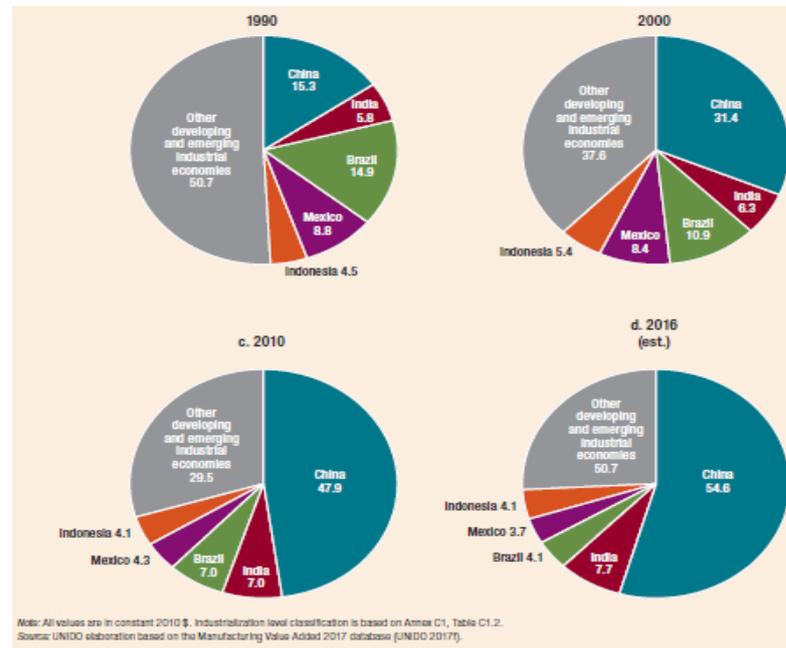
Mengamati kinerja industri manufaktur nasional saat ini yang berjalan lambat, BPS (2017) mencatat pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang (IBS) sebesar 5,51 persen secara tahunan (*year on year/yooy*) pada kuartal III 2017. Angka ini tercatat sedikit lebih tinggi dibanding kuartal II/2017 sebesar 3,89 persen dan periode yang sama tahun lalu sebesar 4,87 persen. Pertumbuhan ini disebabkan karena seluruh sektor industri mengalami perbaikan. Meski demikian, porsinya terbilang kecil sehingga tidak begitu berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan pada kuartal III.

Berdasarkan data dari *Trading Economics* terkait *Indonesia Manufacturing Indeks*, indeks PMI Indonesia sejak Januari 2016 - Desember 2017 berfluktuasi antara 48,4 sampai 51,9, dengan rata-rata sebesar 50,70 pada tahun 2016 dan 51,60 pada tahun 2017, yang menunjukkan adanya trend yang stagnan. Grafik Indeks PMI Januari 2016 – Desember 2017 dapat disajikan pada Gambar 1.1 sebagai berikut.

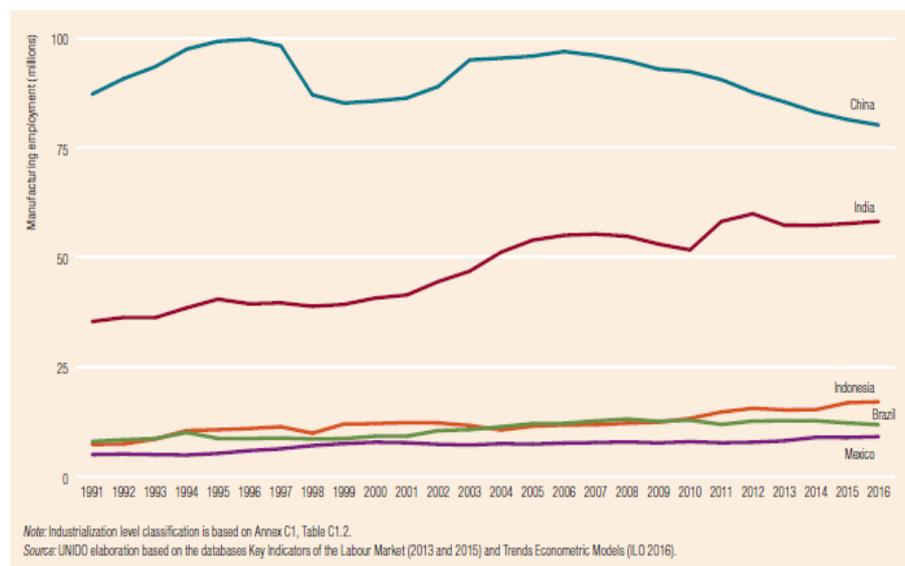


Sumber: Trading Economics, 2018

Gambar 1.1
Grafik Indeks PMI Januari 2016 – Desember 2017



Gambar 1.2
Tingkat Perbandingan Pekerjaan Manufaktur dalam Pengembangan dan Pertumbuhan Ekonomi Industrial di dunia(Diagram Pie)



Gambar 1.3
Tingkat Perbandingan Pekerjaan Manufaktur dalam Pengembangan dan Pertumbuhan Ekonomi Industri di dunia(Diagram Garis)

Dalam laporan United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) terhadap perbandingan dan ranking pekerjaan manufaktur dalam pengembangan dan pertumbuhan ekonomi industrial di kawasan Asia serta di

Djoko Pitoyo, 2019

MODEL KINERJA ORGANISASI PADA INDUSTRI MANUFAKTUR STRATEGIS NASIONAL

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dunia, masing-masing diperlihatkan tingkat perkembangan dan pertumbuhannya pada Gambar 1.2 dan Gambar 1.3. Perkembangan dan pertumbuhan di Indonesia tampak sangat fluktuatif menuju penurunan yang drastis di tahun 2016.

Sementara itu, pada Tabel 1.1 dijelaskan mengenai Ranking Pertumbuhan Ekonomi Industrial dan Perbandingan Ranking untuk negara-negara G20 pada Tahun 2016 dan 2017, yang menunjukkan buruknya ranking pertumbuhan ekonomi industrial Indonesia di antara negara-negara G20, sebagai berikut.

Tabel 1.1
Ranking Pertumbuhan Ekonomi Industrial dan Perbandingan Ranking
Negara G20 Tahun 2016 dan 2017

No.	Negara	2017	2016
1	Switzerland	8.7	9.2
2	Turkey	7.6	10.1
3	China	7	6
4	Netherlands	5.9	5.1
5	Spain	5.1	3
6	Canada	4.46	2.38
7	India	4.4	7
8	Italy	3.6	2.5
9	United States	3.5	3.7
10	Germany	3.2	2.2
11	Euro Area	3	2.6
12	United Kingdom	2.9	2.1
13	Japan	2.5	2.4
14	France	1.8	3.8
15	Australia	1.7	2.4
16	Brazil	1.3	2.4
17	Russia	1.3	1
18	South Korea	0.9	-4
19	Indonesia	-3.5	-0.4
20	Mexico	-3.7	0.6

Sumber: Trading Economics, 2018

Upaya untuk meningkatkan ekspor industri manufaktur ini harus menjadi perhatian serius pemerintah Indonesia. Pemerintah dan para pelaku usaha eksportir industri manufaktur harus bekerja sama melakukan langkah terobosan strategis guna menaikkan volume ekspor non-migas, khususnya ekspor produk industri manufaktur.

Pertumbuhan kinerja organisasi industri tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya. Penelitian yang dilakukan LBA Consulting Group mengungkapkan bahwa terdapat 6 kondisi sumber daya manusia yang harus dipenuhi organisasi yang berhasil, yaitu: budaya berorientasi pada kinerja, tingkat kepuasan karyawan yang relatif cukup tinggi, kaderisasi sumber daya manusia yang berkualitas, efektifnya investasi (balas jasa dan pengembangan sumber daya manusia), proses rekrutmen dan seleksi karyawan, serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi sebagai faktor keberhasilan (Lanyon, 2007).

Untuk itu, pemerintah perlu mendorong pertumbuhan industri manufaktur dengan cara penguasaan teknologi, pengenalan cara produksi baru yang lebih efektif dan efisien melalui kegiatan pemberdayaan dan peningkatan atau pengembangan kompetensi sumber daya manusia baik di jajaran manajemen maupun karyawan serta dapat menciptakan iklim atau budaya kerja yang dapat menjadikan pekerja nyaman bekerja.

Pemberdayaan karyawan adalah salah satu teknik yang efektif untuk peningkatan produktivitas atau kinerja bagi karyawan itu sendiri dan mengoptimalkan kapasitas kemampuan individu dan kelompoknya untuk tujuan keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, pemberdayaan adalah sebuah strategi pengembangan dan kemakmuran organisasi. Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian otoritas kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. Jika dalam pemberian wewenang, kekuasaan diberikan oleh manajemen puncak kepada para manajer di bawahnya, dalam pemberdayaan karyawan justru kekuasaan digali dari dalam diri setiap karyawan melalui proses pemberdayaan. Pemberian wewenang oleh manajemen kepada karyawan dilandasi oleh keberdayaan karyawan yang dihasilkan dari proses pemberdayaan yang dilaksanakan oleh manajemen terhadap karyawan.

Begitu pula halnya dengan penciptaan sebuah budaya perusahaan yang kuat dan positif dapat menjadikan rata-rata setiap karyawan mampu bekerja secara baik dalam mencapai keberhasilan, sedangkan budaya perusahaan yang lemah dan

negatif mungkin akan menurunkan motivasi yang berdampak terhadap ketidak-tercapaian target penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, budaya organisasi harus memiliki satu peran aktif langsung di dalam manajemen kinerja. Lebih dari 60 riset studi dilakukan antara tahun 1990 dan 2007, yang meliputi lebih dari 7600 unit bisnis kecil dan perusahaan untuk memperoleh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi (Gallagher et al., 2008). Hasil riset sebagian besar menunjukkan hubungan positif antara kekuatan budaya organisasi dan peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Di sisi lain, upaya pemberdayaan berkaitan erat dengan keberadaan seorang pemimpin yang kapabel dan mampu mendorong, mengarahkan, serta mempengaruhi motivasi. Menurut Rivai & Murni (2009) organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya, organisasi akan kacau dan tujuan organisasi tidak akan tercapai. Selain itu, beberapa hasil penelitian menguatkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan yang kuat dan efektif di semua tingkatan mencapai hasil bisnis yang superior, sedangkan organisasi dengan kepemimpinan yang lemah mencapai hasil bisnis yang inferior.

Selain itu keberhasilan kinerja dan pemberdayaan karyawan juga sangat ditentukan oleh karakteristik dari tugas atau pekerjaan yang diemban oleh para karyawannya. Karakteristik pekerjaan (*job characteristic*) merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner et al., 2006). Mangkuprawira (2009) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah identifikasi beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efisiensi organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Karakteristik pekerjaan merupakan suatu perancangan kegiatan kerja karyawan yang disusun berdasarkan keinginan dan kemampuan karyawan tersebut. Karyawan bekerja tidak hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan nilainya, juga

bertujuan untuk menambah kepuasan kerja dengan pekerjaan yang tepat, dan mengetahui kinerjanya berdasar umpan balik dari perusahaan, sebagai hasil yang diberikannya kepada perusahaan.

Schermerhorn, et al. (2000) mengemukakan suatu model karakteristik pekerjaan. Model ini menjelaskan keadaan karyawan merujuk pada karakteristik pekerjaan yang dapat mencapai tiga keadaan psikologis yang kritis, yaitu: (1) Pekerjaan itu harus dialami sebagai sesuatu yang berarti atau penting; (2) karyawan harus merasa bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya secara pribadi; (3) karyawan harus dapat memastikan dengan cara yang teratur dan baik, apa saja yang telah dihasilkannya, dan apakah hasil itu memuaskan atau tidak. Hal ini berarti karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasi karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan yang mana juga akan berdampak pada kinerja perusahaan.

Semua faktor tersebut di atas akan mendorong meningkatkan kinerja, baik karyawan maupun organisasi. Dengan demikian diharapkan daya saing industri manufaktur Indonesia akan meningkat dan menguat dalam upaya menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN yang sudah berjalan sejak Desember 2015.

Proses industrialisasi modern di Indonesia sendiri mulai berlangsung sejak dekade 1970-an. Pemerintah menata strategi penguasaan teknologi dan pembangunan industri dengan membentuk tim pengembangan industri Hankam tahun 1980 dan dilanjutkan dengan tim pelaksana. Sebelumnya, pembinaan dan pengelolaan BUMN Industri Strategis berada pada Departemen teknis terkait sehingga pembinaan dan pengelolaannya belum terintegrasi dengan baik. Pada tahun 1989 dikeluarkannya Keputusan Presiden No. 44 tahun 1989 tentang Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS), terdapat sepuluh perusahaan industri strategis yang dinamakan BUMN Industri Strategis dengan tujuan pemerintah ingin membangun dan mengembangkan industri pertahanan dan kemandirian Pertahanan dan Keamanan (HANKAM). Lembaga Pemerintah Non Departemen BPIS diketuai langsung oleh Menteri Riset dan Teknologi / Kepala Badan Pengkajian & Penerapan Teknologi pada saat itu, yaitu B. J. Habibie.

BPIS ditugaskan untuk membina, mengelola dan mengembangkan sepuluh BUMN Industri Manufaktur Strategis Nasional, yaitu:

1. PT Industri Pesawat Terbang Nusantara, sekarang menjadi PT Dirgantara Indonesia, Pusat Unggulan Industri Pesawat Terbang/Dirgantara, yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat.
2. PT PAL Indonesia, Pusat Unggulan Industri Maritim, yang berlokasi di Kota Surabaya, Jawa Timur.
3. PT Pindad, Pusat Unggulan Industri Senjata/Pertahanan, yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat.
4. PT Dahana, Pusat Unggulan Industri Munisi, yang berlokasi di Kabupaten Subang, Jawa Barat.
5. PT Krakatau Steel, Pusat Unggulan Industri Baja, yang berlokasi di Kota Cilegon, Banten.
6. PT Barata Indonesia, Pusat Unggulan Industri Alat Berat, yang berlokasi di Kabupaten Gresik, Jawa Timur.
7. PT Boma Bisma Indra, Pusat Unggulan Industri Permesinan/Diesel, yang berlokasi di Kota Surabaya, Jawa Timur.
8. PT Industri Kereta Api, Pusat Unggulan Industri Kereta Api, yang berlokasi di Kota Madiun, Jawa Timur.
9. PT Industri Telekomunikasi Indonesia (PT INTI), Pusat Unggulan Industri Telekomunikasi, yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat.
10. PT LEN Industri, Pusat Unggulan Industri Elektronika dan Komponen, yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat.

Dari kesepuluh industri manufaktur strategis nasional tersebut, terdapat lima industri manufaktur strategis yang berlokasi di Jawa barat, yaitu PT Dirgantara Indonesia, PT Pindad, PT INTI, PT LEN, dan PT Dahana.

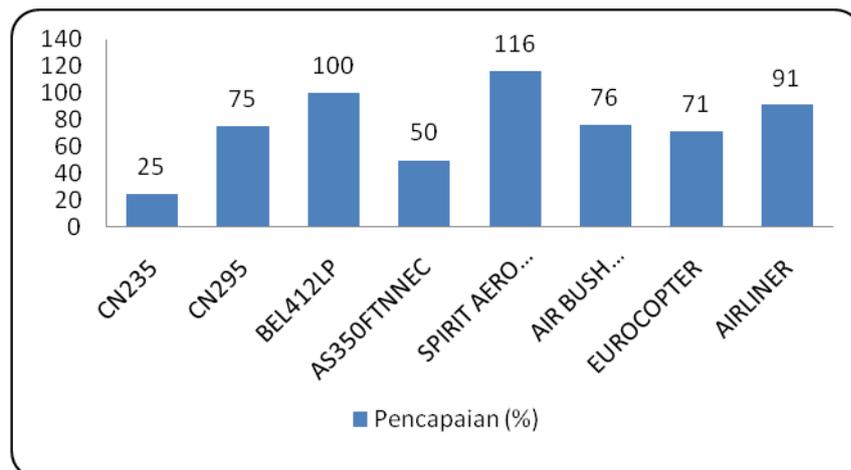
Berdasarkan informasi yang diperoleh serta survei awal terhadap kelima BUMN industri manufaktur strategis nasional tersebut, telah didapatkan data permasalahan masing-masing industri dalam pencapaian target kinerja. Hal ini menarik untuk dilteiti lebih jauh terhadap permasalahan industri manufaktur

strategis nasional, disamping belum adanya peneliti lain yang melakukannya. Dalam fenomena yang dihadapinya, peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan atau masalah pada masing-masing industri manufaktur strategis nasional. Berikut beberapa permasalahan yang dihadapi oleh lima industri manufaktur strategis nasional tersebut.

1. PT Dirgantara Indonesia (PT DI)

PT Dirgantara Indonesia (PT DI), dulu bernama PT Industri Pesawat Terbang Nusantara, merupakan sebuah industri manufaktur yang bergerak dibidang kedirgantaraan dalam pembuatan pesawat terbang. Adapun produk yang dihasilkan adalah pesawat: NC - 212 (*under licensed manufactured* dari Casa, Spanyol), CN-235, CN-295 (kerjasama desain Casa-Dirgantara, N-219 (*all design* PT Dirgantara Indonesia) serta helikopter NBO -105 (*under licensed manufactured* dari MBB-German, NBELL-412 (*under licensed manufactured* dari Bell Textron USA), NAS-332 dan NSA-330 (*under licensed manufactured* dari Aerospatiale-Perancis, komponen pesawat, sistem persenjataan, serta perawatan dan perbaikan pesawat terbang dan helikopter baik versi militer maupun sipil.

Beberapa data kinerja PT DI yang terkait permasalahan produksi yaitu terdapat keterlambatan atau ketidaktercapaian target produksi yang telah direncanakan perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.4.

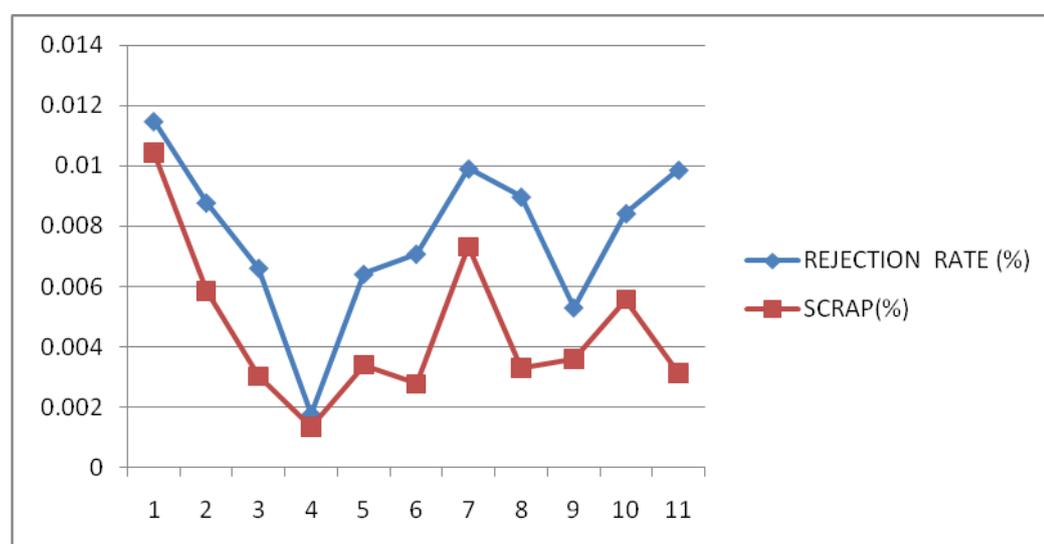


Sumber: PT Dirgantara Indonesia (2016)

Gambar 1.4
Pencapaian Target Produksi di PT Dirgantara Indonesia Tahun 2016

Seperti terlihat pada Gambar 1.4, industri manufaktur PT Dirgantara Indonesia belum mampu memenuhi target produksi tahunannya. Hanya dua produk yang mencapai target produksi, selebihnya realisasi masih di bawah target yang ditetapkan.

Bila dilihat target dalam proses manufakturnya diperoleh data seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.5 sebagai berikut :

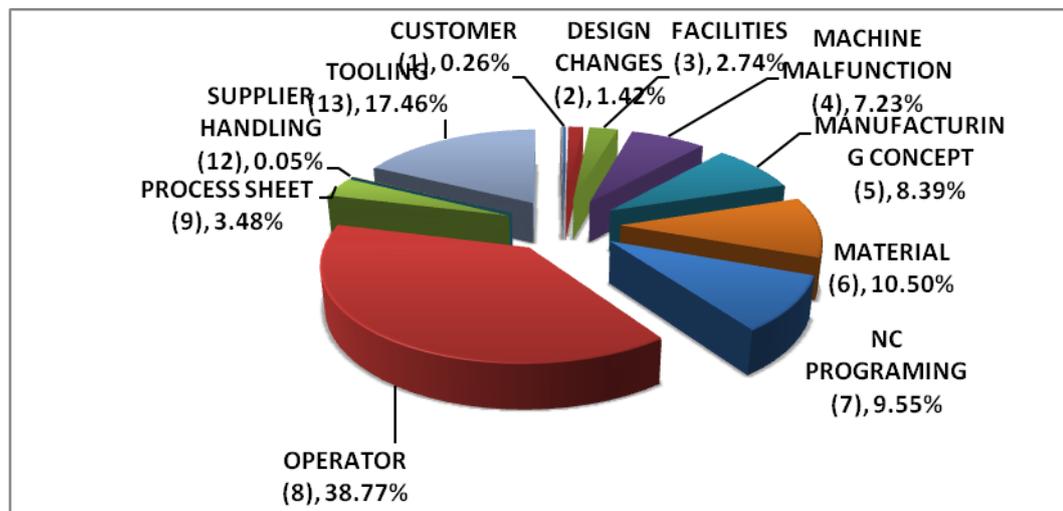


Sumber: PT Dirgantara Indonesia (2016)

Gambar 1.5
Kinerja Proses Manufaktur PT Dirgantara Indonesia Tahun 2016

Dalam kegiatan proses produksinya di PTDirgantara Indonesia, ditemukan tingkat *rejection* dan *scrap* pada pembuatan komponennya masih cukup tinggi. Dalam industri manufaktur kegagalan produk merupakan *waste* dan akan menimbulkan pencapaian target produksi tidak terealisasi dan bahkan merupakan kerugian bagi industri tersebut.

Berdasarkan analisis yang ada, permasalahan rendahnya kinerja PT DI didominasi oleh faktor sumber daya manusia (SDM), dalam hal ini faktor tenaga kerja (operator), yang menduduki peringkat tertinggi sebagai penyebabnya. Berikut disajikan beberapa faktor penyebab kegagalan produksi yang terjadi di PT Dirgantara Indonesia seperti ditunjukkan pada Gambar 1.6 sebagai berikut :



Sumber: PT Dirgantara Indonesia (2016)

Gambar 1.6
Faktor Penyebab Kegagalan Produksi PT Dirgantara Indonesia Tahun 2016

2. PT Pindad

PT Pindad adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur pembuatan produk militer dan produk komersil. Produk utamanya adalah sistem persenjataan (alutsista) yang diperlukan untuk pertahanan dan keamanan negara republik Indonesia. Lebih lanjut PT Pindad juga menghasilkan beberapa produk industri seperti alat transportasi darat khusus militer dan bahan peledak komersial. Aktivasnya meliputi *design, development, engineering, fabrication* dan *maintenance*.

Dalam menyoroiti operasional yang dijalankan oleh PT Pindad selama 5 tahun (2011- 2015), dimana pencapaian kinerja hasil usaha terhadap portofolio produk masing-masing menunjukkan hasil yang sangat fluktuatif dari tahun ke tahunnya, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.2. Secara trend realisasi thn 2012-2013 mengalami kenaikan. Namun pada thn 2014 menurun drastis dan kembali tumbuh thn 2015, walaupun masih di bawah pencapaian 2013. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan sedang memiliki permasalahan yang cukup serius. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari beberapa manajer di PT Pindad bahwa kondisi sebagian besar mesin produksi dan fasilitas lainnya sudah tua, sehingga kapasitas produksi cenderung menurun; Komposisi SDM rata-rata di

atas usia produktif (43 tahun), memiliki kompetensi yang kurang mendukung kemampuan perusahaan, dan SDM yang dimiliki sebagian besar berpendidikan SLTA. Budaya Kerja Perusahaan (Jujur Unggul Belajar Selamat) belum memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan berdasarkan aktivitas operasional usaha yang dilakukan dan diperoleh PT Pindad seperti disajikan pada tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Ikhtisar Operasional PT Pindad Periode Tahun 2011- 2015

(dalam Rp miliar)						(in Rp billion)
Uraian	2011	2012	2013	2014	2015	Description
INDUK PERUSAHAAN						COMPANY
Produk Munisi	171,61	340,46	341,18	368,98	579,05	Munition Product
Produk Senjata	94,62	130,28	143,99	186,31	179,66	Weapon Product
Produk Mesin Industrial	97,63	23,98	57,33	42,00	71,82	Industrial Machinery Product
Produk Tempa dan Cor	41,28	217,56	301,35	145,48	180,06	Forging and Casting Product
Produk Kendaraan Khusus	151,34	176,21	443,80	213,83	437,37	Special Vehicle Product
Produk Bahan Peledak Komersial	310,72	254,86	47,98	38,32	140,76	Commercial Explosive Product
Jumlah Induk Perusahaan	867,20	1.143,35	1.335,63	994,92	1.588,73	Company Total
ENTITAS ANAK	14,43	13,57	28,64	39,52	53,39	SUBSIDIARIES
JUMLAH KONSOLIDASI	1.103,64	1.156,92	1.364,27	1.034,44	1.642,12	TOTAL CONSOLIDATED

Sumber: PT Pindad (2016)

Demikian pula pencapaian kinerja organisasi selama 2 (dua) tahun terakhir yang diukur menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)* menunjukkan tingkat hasil pencapaian realisasinya masih jauh di bawah standar yang ditetapkan, seperti terlihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1.3
Tingkat Pencapaian Kinerja PT Pindad per Divisi

Unit Organisasi	Thn 2015	Thn 2016
Div. Munisi	2,25	1,95
Div. Senjata	2,88	2,61
Div. Kendaraan Khusus	2,17	2,23
Div. Tempa & Cor	2,63	2,82
Div. Mijas	2,63	2,12
Div. Handakkom	2,48	2,57

Sumber: PT Pindad (2016)

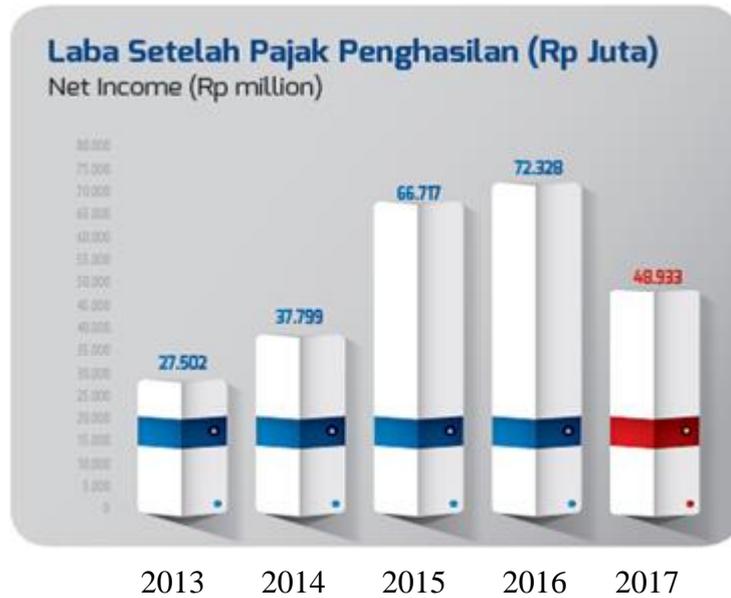
Adapun kriteria pengukuran kinerja yang digunakan adalah skala empat, yaitu untuk angka: 4 = Baik Sekali, 3 = Baik, 2 = Kurang dan 1 = Kurang Sekali. Sementara standar nilai pencapaian *KPI* yang ditetapkan oleh PT Pindad adalah 3 sampai 4. Dari tabel tersebut, terlihat bahwa kinerja PT Pindad untuk setiap Divisi yang ada masih belum mencapai target standar.

3. PT LEN Industri

PT LEN Industri saat ini berada di bawah koordinasi Kementerian Negara BUMN dengan kepemilikan saham 100% oleh Pemerintah Republik Indonesia. Selama ini, PT LEN telah mengembangkan bisnis dan produk-produk dalam bidang elektronika untuk industri dan prasarana, serta telah menunjukkan pengalaman dalam bidang:

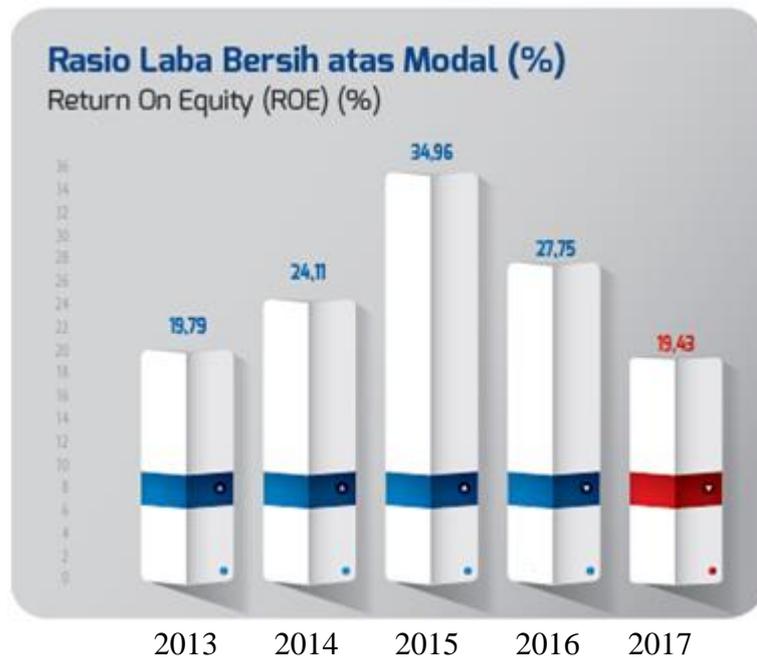
- *Broadcasting*, dengan ratusan Pemancar TV dan Radio yang telah terpasang di berbagai wilayah di Indonesia.
- Jaringan infrastruktur telekomunikasi yang telah terentang baik di kota besar maupun daerah terpencil.
- Elektronika untuk pertahanan, baik darat, laut, maupun udara.
- Sistem persinyalan Kereta Api di berbagai jalur di Pulau Jawa dan Sumatera.
- Sistem Elektronika Daya untuk kereta api listrik.
- Pembangkit Listrik Tenaga Surya yang telah terpasang diberbagai pelosok Indonesia, sebagai peran strategis PT LEN dalam meningkatkan taraf kehidupan masyarakat melalui produk-produk energi terbarukan.

Permasalahan yang dihadapi PT LEN dalam menjalankan usahanya adalah pendapatan bersih yang mengalami fluktuasi yang cukup serius. Demikian pula penyiapan regenerasi SDM nya yang terlambat sehingga sangat berdampak terhadap kelangsung produksi dan usaha yang dijalankannya. Adapun fluktuasi laba bersih serta kondisi SDM PT LEN, disajikan pada tabel dan gambar sebagai berikut :



Sumber: PT LEN (2017)

Gambar 1.7
Fluktuasi Pendapatan Bersih PT LEN Periode Tahun 2013-2017



Sumber: PT LEN (2017)

Gambar 1.8
Fluktuasi Rasio Laba Bersih Atas Modal PT LEN Periode Tahun 2013-2017

Adapun realisasi pendapatan selama tahun 2016 adalah sebesar Rp 2.325.171 juta atau sebesar 95,4% dari target. Namun realisasi pendapatan tersebut diperoleh dari pendapatan proyek *carry over* tahun 2015. Lini bisnis *Railway Transportation, Defense Electronics* dan *Navigation System* mampu melampaui target, sedangkan kinerja lini bisnis Renewable Energy dan ICT masih di bawah target.

Perseroan terus mengadakan perbaikan dalam aspek kinerja keuangan, struktur organisasi, sumberdaya manusia, teknologi informasi, teknologi dan inovasi produk, penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik, pengendalian risiko hingga pelaksanaan program tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*).

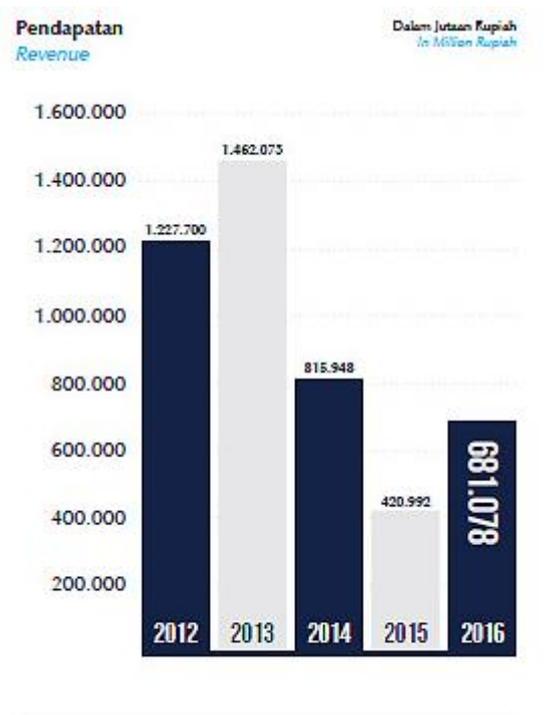
4. PT INTI

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau disingkat PT INTI adalah BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi yang selama lebih dari 3 (tiga) dasawarsa berperan sebagai pemasok utama pembangunan jaringan telepon nasional yang diselenggarakan oleh PT Telkom Indonesia Tbk. PT INTI juga berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 35 tahun, adapun pelanggan utama INTI adalah empat operator telekomunikasi terbesar di Indonesia, yaitu: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom), PT Indosat Tbk (Indosat), PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel), dan PT XL Axiata (XL). Dari *core competency* ini, kemudian diturunkan ke dalam lini bisnis INTI sebagai berikut: (a) Sistem Integrator, (b) Maintenance/Managed Services, (c) IT & Services, Seat Management, (d) Mobile Device & Content, (e) Genuine product, dan (f) Manufacturing.

Selama dua tahun terakhir, INTI menangani solusi dan layanan jaringan tetap maupun seluler serta mengembangkan produk-produk seperti IP PBX, NMS (*Network Management System*), SLIMS (*Subscriber Line Maintenance System*), NGN Server, VMS (*Video Messaging System*), GPA (Perangkat Pemantau dan Pengontrol berbasis SNMP), *Interface Monitoring System* untuk jaringan CDMA,

dan Sistem Deteksi dan Peringatan Bencana Alam (*Disaster Forecasting and Warning System*).

Meskipun tingkat perolehan laba bersih belum begitu besar, Dewan Komisaris percaya bahwa INTI bisa bangkit untuk mengejar ketertinggalan dan meraih kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Selama tahun 2016, perusahaan berhasil membukukan Pendapatan Neto sebesar Rp 681.078,4 juta naik 61,78% dibandingkan tahun 2015. Pendapatan ini terutama masih berasal dari bisnis ICT, walaupun kontribusi bidang lain terutama bidang Energi mengalami peningkatan. Pendapatan pada tahun 2016 hanya tercapai sebesar 68,11% dari target RKAP 2016 yang sebesar Rp 1.000.000 juta. Pertumbuhan pendapatan PT INTI dari tahun 2012-2016 disajikan pada gambar berikut.



Gambar 1.9
Pertumbuhan Pendapatan PT INTI Tahun 2013-2017

Di tahun 2016, Total Aset Perusahaan adalah Rp1.366,83 miliar yang terdiri dari 35,02% Aset Lancar dan 64,98% Aset Tidak Lancar. Nilai Total Aset ini turun sebesar Rp502,93 miliar atau 15,97% dari Rp1.869,76 miliar pada tahun 2015. Perusahaan membukukan total Liabilitas pada tahun 2016 sebesar Rp1.176,09 miliar yang terdiri dari 88,73% Liabilitas Jangka Pendek dan 11,27%

Djoko Pitoyo, 2019

MODEL KINERJA ORGANISASI PADA INDUSTRI MANUFAKTUR STRATEGIS NASIONAL

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Liabilitas Jangka Panjang. Nilai total Liabilitas ini turun sebesar Rp 169,37 miliar atau 12,59% dari tahun 2015. Penurunan liabilitas terutama disebabkan adanya pelunasan hutang. Ekuitas per 31 Desember 2016 sebesar Rp 190,741,1 juta, turun sebesar Rp 333,57 miliar atau 63,62% dari tahun 2015 yang sebesar Rp 524,31 miliar. Hal ini disebabkan perusahaan pada tahun 2016 mengalami kerugian komprehensif, dan terdapat kerugian aktuarial Program Pensiun Manfaat Pasti sebesar Rp 17,37 miliar.

Perusahaan berencana untuk kembali merevitalisasi manufaktur dan meningkatkan kinerja perusahaan, serta mengelola daya guna atas sumber daya yang selama ini tidak produktif. Dengan demikian, diharapkan INTI dapat berperan sebagai penggerak utama bangkitnya industri dalam negeri dan dapat mengembalikan jati dirinya sebagai perusahaan industri manufaktur bidang telekomunikasi.

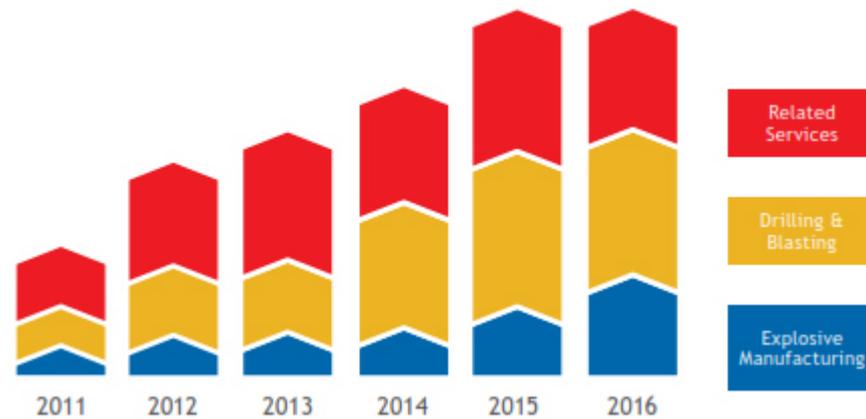
5. PT Dahana

PT Dahana (Persero) atau “Dahana” adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang industri strategis yang menyediakan layanan bahan peledak terpadu untuk sektor Migas, Pertambangan Umum, Kuari (*Quarry*), dan Konstruksi serta untuk Pertahanan. Lini bisnis Dahana terus berkembang mencakup: *Explosives Manufacturing, Drilling & Blasting, Related Services*, dan *Defense Related* untuk pelanggan di seluruh Indonesia dan dunia.

Meskipun secara umum kinerja PT Dahana mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, beberapa sektor bisnis seperti pertambangan dan penggalian relatif terus meningkat, namun untuk sektor konstruksi dan pertahanan berjalan relatif stagnan. Untuk kinerja keuangan, PT Dahana terus melakukan upaya mempertahankan agar kinerja keuangan setidaknya dapat stabil, karena kondisi ekonomi global yang sedang lesu.

Pertumbuhan produksi PT Dahana dari tahun 2011 – 2016 pada umumnya cenderung mengalami kenaikan, namun pertumbuhan produksi untuk sektor *explosive manufacturing* tidak terlalu tinggi, seperti disajikan pada gambar berikut.

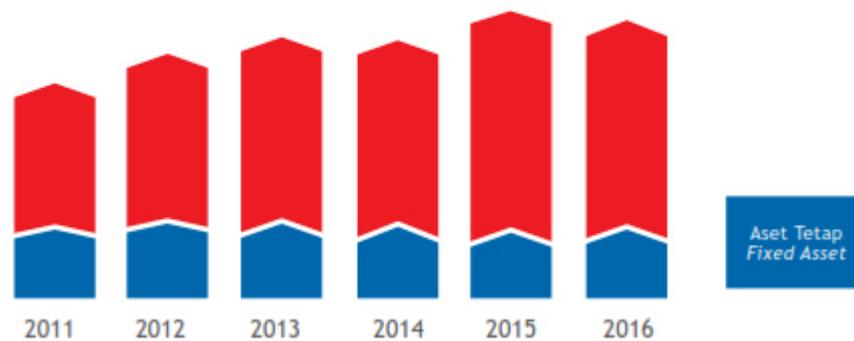
Pertumbuhan Produksi | *Production Growth*



Gambar 1.10
Pertumbuhan Produksi PT Dahana Tahun 2011-2016

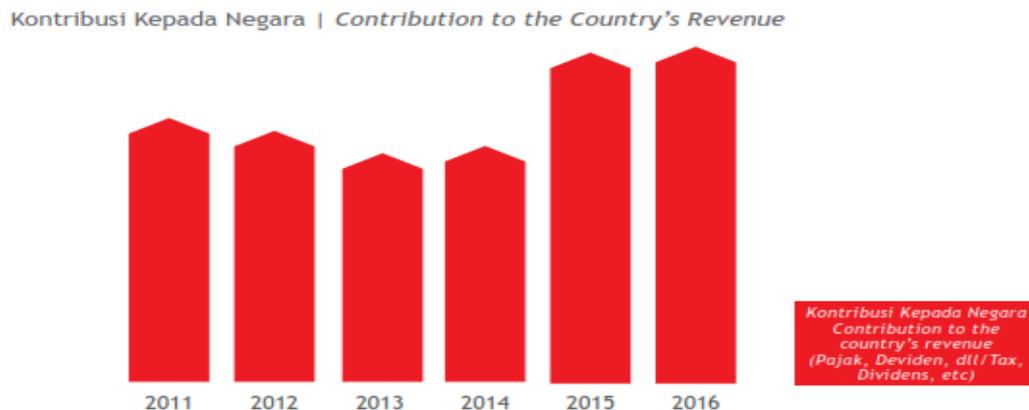
Pertumbuhan aset PT Dahana dari tahun 2011–2016 juga relatif mengalami kenaikan, tetapi untuk aset tetap (*fix asset*) sedikit mengalami penurunan, seperti disajikan pada gambar berikut.

Pertumbuhan Aset | *Asset Growth*



Gambar 1.11
Pertumbuhan Aset PT Dahana Tahun 2011-2016

Kontribusi PT Dahana kepada negara tampak meningkat sejak tahun 2015 dan 2016, seperti disajikan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 1.12
Kontribusi PT Dahana Kepada Negara Tahun 2011-2016

1.2 Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi di masing-masing industri manufaktur tersebut di atas, maka tampak adanya kesenjangan (*gap*) antara pencapaian kinerja di industri manufaktur strategis nasional dengan target yang ditetapkan dalam mencapai Kriteria Penilaian Kinerja Unggul. Kondisi ini menjadi permasalahan bagi organisasi industri manufaktur strategis, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM), rendahnya kemampuan mengelola SDM untuk menghasilkan kinerja unggul di dalam industri manufaktur. Untuk membahas permasalahan ini digunakan pendekatan disiplin ilmu Manajemen dan Organisasi, khususnya ilmu Manajemen SDM dan ilmu Perilaku Organisasi, dalam upaya memecahkan persoalan yang ada.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka perlu untuk mengkaji permasalahan kinerja dalam suatu organisasi industri manufaktur. Orientasi pembahasan pada penelitian ini difokuskan pada beberapa faktor organisasional yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu aspek: kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, serta pemberdayaan karyawan. Penelitian dilakukan di perusahaan industri manufaktur strategis nasional atau BUMN yang ada di Jawa Barat.

Beberapa batasan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Unit analisis pada penelitian ini adalah 5 (lima) perusahaan Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yaitu: PT Dirgantara Indonesia, PT Pindad, PT INTI, PT LEN, dan PT Dahana.
2. Unit observasi (responden) pada penelitian ini adalah pimpinan setara *lower manager* pada 5 perusahaan Industri Manufaktur Strategis di Jawa Barat yang menjadi responden dan mengisi kuesioner dalam penelitian ini.
3. Kajian penelitian ini mengeksplorasi beberapa variabel yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat.

Untuk itu dalam penelitian ini akan dibahas mengenai Pemberdayaan Karyawan dan Kinerja Organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang mencakup Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Pemberdayaan Karyawan serta Implikasinya pada Kinerja Organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, masalah penelitian yang dikaji dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran deskriptif kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - a. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.

- b. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - c. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - a. Bagaimana pengaruh kepemimpinan secara langsung dan melalui pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - b. Bagaimana pengaruh budaya organisasi secara langsung dan melalui pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - c. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan secara langsung dan melalui pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - d. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 4. Bagaimana efektivitas model kuadran kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat.

Rumusan masalah Nomor 1 dijawab dengan analisis deskriptif, Nomor 2 dan 3 dijawab dengan analisis verifikatif (analisis SEM), dan Nomor 4 dijawab

dengan analisis model kuadran sebagai sintesis dari analisis deskriptif dan analisis verifikatif.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan utama penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antar variabel beserta indikator yang terdapat dalam model atau paradigma penelitian yang akan dikembangkan. Variabel yang dimaksud adalah variabel kepemimpinan, variabel budaya organisasi, variabel karakteristik pekerjaan, variabel pemberdayaan karyawan dan variabel kinerja organisasi. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan gambaran kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
2. Memverifikasi pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - a. Memverifikasi pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - b. Memverifikasi pengaruh budaya organisasi terhadap pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - c. Memverifikasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap pemberdayaan karyawan pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
3. Memverifikasi pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada

Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.

- a. Memverifikasi pengaruh kepemimpinan secara langsung dan melalui pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - b. Memverifikasi pengaruh budaya organisasi secara langsung dan melalui pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - c. Memverifikasi pengaruh karakteristik pekerjaan secara langsung dan melalui pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
 - d. Memverifikasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat, yang dipersepsi oleh pimpinan.
4. Mengembangkan model kuadran kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis Nasional di Jawa Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

Secara umum, penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan nilai-nilai akademis (teoretis) dan praktis dari analisis mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi pada Industri Manufaktur Strategis di Kota Bandung. Secara khusus, manfaat teoretis dan praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis sebagai berikut :

1. Dapat memberikan sumbangan konseptual bagi para akademisi dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Kinerja.
2. Dapat digunakan sebagai pendukung konsep-konsep terdahulu, sehingga bisa digunakan sebagai acuan bagi peneliti lain yang berkaitan dengan temuan yang berhasil diungkapkan dalam penelitian di bidang Manajemen SDM.

Selain itu penelitian ini diharapkan juga memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Memberikan masukan bagi industri manufaktur dalam upaya mencapai kinerja yang tinggi dapat dilakukan dengan analisis kontinyu terhadap reorientasi strategi pengelolaan SDM dan pengelolaan kinerja organisasi.
2. Menjadi salah satu sumber informasi dan masukan yang berguna bagi semua pihak yang terkait dengan pengembangan dan peningkatan kinerja organisasi serta peningkatan daya saing industri manufaktur strategis di Indonesia.
3. Mengembangkan model pemberdayaan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi di industri manufaktur strategis nasional.

1.6 Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi disertasi penelitian ini berisi lima bab, yaitu Bab I Pendahuluan, yang berisi latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan penelitian, tujuan, penelitian, dan manfaat penelitian, serta premis-premis yang mendasari penelitian tersebut. Pada bagian latar belakang disajikan fenomena-bisnis dan manajemen yang dijadikan alasan untuk menerapkan konsep yang dikembangkan dalam disertasi ini. Bab II adalah Kajian Pustaka, Kerangka Penelitian, dan Hipotesis yang menyajikan teori-teori, hasil penelitian sebelumnya serta *research gap* (*research gap* juga dipakai sebagai acuan dalam membuat latar belakang) yang digunakan untuk mengembangkan model teoretik dasar dan model empiris. Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian sebelumnya dikembangkan

proposisi-proposisi dan *Grand Theoretical Model* serta dijadikan untuk membangun hipotesis penelitian. Bab III Metode Penelitian menjelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Pada bagian ini dijelaskan target populasi, penentuan jumlah sampel, teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, serta teknik pengukuran variabel. Pada bab ini juga dijelaskan tentang alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data, termasuk di dalamnya adalah uji validitas dan reliabilitas instrumen serta uji ketepatan model. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan menganalisis gambaran objek penelitian, gambaran umum responden, dan analisis deskriptif mengenai jawaban responden pada setiap variabel dan dimensi yang diteliti. Hal yang paling penting dalam bab ini adalah analisis mengenai pengujian hubungan kausal antar variabel yang digunakan untuk menarik kesimpulan. Bab ini juga menjelaskan keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti baik di lapangan maupun dalam proses penelitian secara keseluruhan sehingga dapat digunakan sebagai pedoman bagi peneliti selanjutnya untuk perbaikan. Terakhir, Bab V adalah Kesimpulan dan Rekomendasi, yang berisi tentang kesimpulan mengenai hubungan kausal antar variabel yang telah dihipotesiskan, serta masing-masing yang dipersepsikan oleh responden. Berdasarkan kesimpulan tersebut kemudian diuraikan saran-saran yang relevan.