

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada dasarnya setiap perusahaan yang didirikan mempunyai harapan bahwa kelak akan mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam lingkup usaha dari perusahaan..Perusahaan sebagai suatu organisasi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memproduksi barang dan jasa di dorong untuk meningkatkan produktivitas usaha sehingga nantinya mampu memaksimalkan laba untuk bertahan dalam jangka panjang.

Kondisi tersebut berlaku bagi Perusahaan swasta nasional, semakin tingginya tuntutan pasar. Dan mulai berlakunya perdagangan bebas sesama negara ASEAN, hal ini menggambarkan keseriusan Pimpinan perusahaan dalam upayanya untuk tetap memiliki eksistensi yang mampu bersaing dipasar. Sumber daya manusia di PT Ispat Bukit Baja dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut diciptakan agar perusahaan dapat berkembang secara produktif dan wajar. Sumber daya manusia yang ada didalamnya mencakup seluruh manusia termasuk pemimpin, jajaran direksi dan seluruh karyawan yang ada diperusahaan. Pengembangan sumber daya manusia saat ini dianggap sangat penting sebagai kunci untuk mencapai produktivitas tinggi, hubungan yang baik antara karyawan dengan karyawan maupun antara karyawan dan atasan, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia.

Permasalahan mengenai sumber daya manusia pada saat ini menjadi pusat perhatian dan tumpuan utama bagi perusahaan swasta. Karyawan merupakan sumber daya aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan, karyawan menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Selain itu karyawan merupakan sumber daya unik yang memiliki pikiran, perasaan, keinginan dan status latar belakang yang berbeda-beda. Apabila pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik maka perusahaan akan mendapatkan sumber daya yang memiliki kualitas yang unggul. Oleh karena itu pengelolaan

karyawan dalam perusahaan sangatlah penting bagi pencapaian keberhasilan perusahaan. Sebuah perusahaan dibentuk karena penanganan suatu pekerjaan tidak dapat dilakukan oleh seorang diri sehingga diperlukan beberapa orang sesuai dengan keahliannya, selain itu setiap pekerjaan harus dapat diselesaikan sebaik-baiknya dalam waktu seefisien mungkin. Ada beberapa faktor yang dapat menunjang keberhasilan pengelolaan perusahaan.

Faktor pertama Kompetensi Kepemimpinan, seperti kemampuan intelektual, kemampuan fungsional dan kemampuan Interpersonal yang dimiliki oleh tenaga ahli dalam menjalankan proses produksi, diperlukan waktu untuk adaptasi guna mampu berkomunikasi dengan baik. Sangat diharapkan pengalaman kerja yang dimiliki mampu memecahkan masalah yang ada di perusahaan dan mampu membangun kepercayaan diri karyawan. Adapun upaya perusahaan melalui peraturan presiden Republik Indonesia no 20 pasal 26 tahun 2018 menyatakan bahwa setiap pemberi kerja tenaga kerja asing, wajib memfasilitasi pendidikan dan pelatihan bahasa Indonesia kepada tenaga kerja asing, rata-rata setiap lama belajar berbahasa Indonesia selama 6 bulan, seorang tenaga kerja asing telah fasih berbahasa Indonesia. Mayoritas tenaga asing di PT Ispat Bukit Baja berasal dari negara India. Yang terkenal disiplin kerja yang kuat serta manajemen keuangan yang sangat rapi. Keberadaannya di PT Ispat Bukit Baja memiliki tujuan yang sangat besar, melakukan berbagai langkah inovasi, guna mencapai tujuan perusahaan dengan cara dan pengalaman yang mereka miliki.

Tabel 1.1

Data Perkembangan Kepemimpinan

No	Masa Jabatan	Perkembangan Kepemimpinan
1	Tahun 2008 - 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Pabrik belum normal beroperasi • Breakdown Masih tinggi • kendala pengadaan suku cadang • Kekurangan tenaga terampil
2	Tahun 2012 - 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Pabrik Mulai beroperasi normal • Mulai ada Implementasi CAPEX • Ada Proses peremajaan mesin produksi • Ada nya pengurangan karyawan • Ada program ISO 14001, 9001 2015

Sumber : PT Ispat Bukit Baja

Dari tabel yang tertera diatas dapat dijelaskan bahwa kondisi perusahaan sebelum tahun 2012, perusahaan belum beroperasi dengan normal, produksi masih dilakukan terbatas dalam 1 shift. Mengingat saat itu proses produksi masih belum didukung tenaga terampil dan peralatan yang memadai. Setelah dilakukan berbagai analisa yang menyeluruh dengan melihat beberapa kekurangan sarana dan prasarana. Untuk menunjang proses produksi berjalan dengan lancar mulai tahun 2012 sampai dengan tahun 2018 dilakukan agenda *Capital expenditure* (CAPEX). Mulai dilakukan secara bertahap mengganti peralatan yang umurnya sudah tidak mampu menunjang proses produksi secara maksimal. Mesin-mesin didatangkan khusus dari luar negeri dan ada yang sudah dapat diproduksi didalam negeri.

Peran Pemimpin perusahaan selain memberikan arahan dan memberikan contoh dalam bertingkah laku didalam perusahaan dikenal dengan *Key Performance Indicator*. Target yang harus dicapai dalam *Quality Objectives* priority di PT Ispat Bukit Baja seperti yang tertera:

Tabel 1.2
Top Ten Priority

Quality Objectives and Target 2018	
1	Zero Fatality and Zero loss time Accident
2	Compliance of all statutory requirements.
3	Achieve Training Man- Hour of 24Hrs/man/years
4	Produce and sell 95,000.Tons Minimum During the years
5	Restrict month - end Finished Good stock 6000 tons Maximum
6	Zero Quality Complains
7	Average standart Yield minimum 98%
8	Mill Utilization rate 76% on Operation Hours
9	Total Delay not exceed 9.2%
10	Consumption not exceed Power 58Kwh/ Ton and Gas 48Nm ³ /Ton

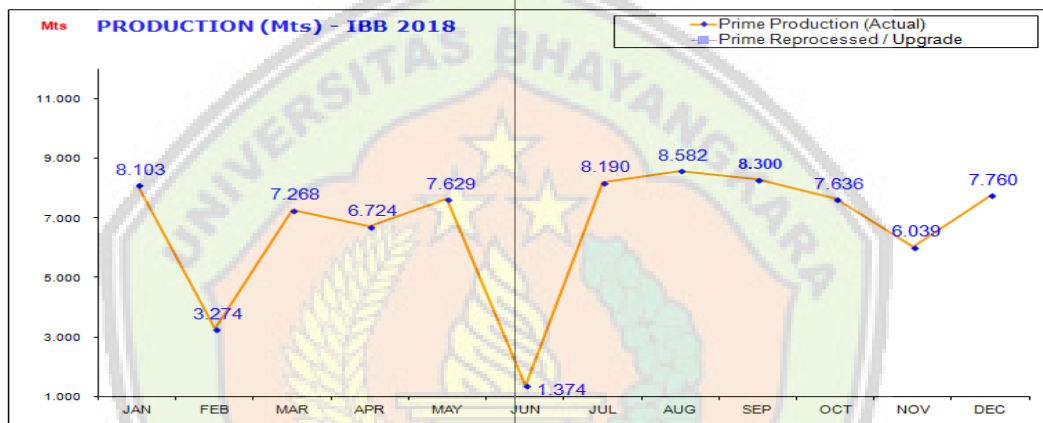
Sumber PT Ispat Bukit Baja

Dari tabel diatas tertera target yang harus dicapai, koordinasi antar lintas departemen harus dilakukan dengan baik. Setiap departemen memiliki peranan dan fungsi Kontrol masing-masing. Untuk mendapatkan hasil yang baik dan semua target dapat dicapai setiap bulan dilakukan penilaian pencapaian terhadap setiap departemen. Target yang belum tercapai ditahun 2018 adalah target

produksi dan *mill utilization* pencapaian di 2018 hanya 84.000T, ada beberapa hal yang diduga menjadi penyebab tidak tercapainya jumlah produksi dan *mill utilization*, diantaranya akibat proses ganti roll yang teralalu sering. kemudian waktu yang digunakan untuk kebutuhan setting produksi tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan manajemen dan adanya kerusakan peralatan yang diakibatkan dari kurangnya perawatan. Kemudian belum adanya alih teknologi yang dilakukan secara terencana. Berikut hasil produksi dan *mill utilization* tahu 2018 seperti yang tertera ditabel:

Tabel 1.3

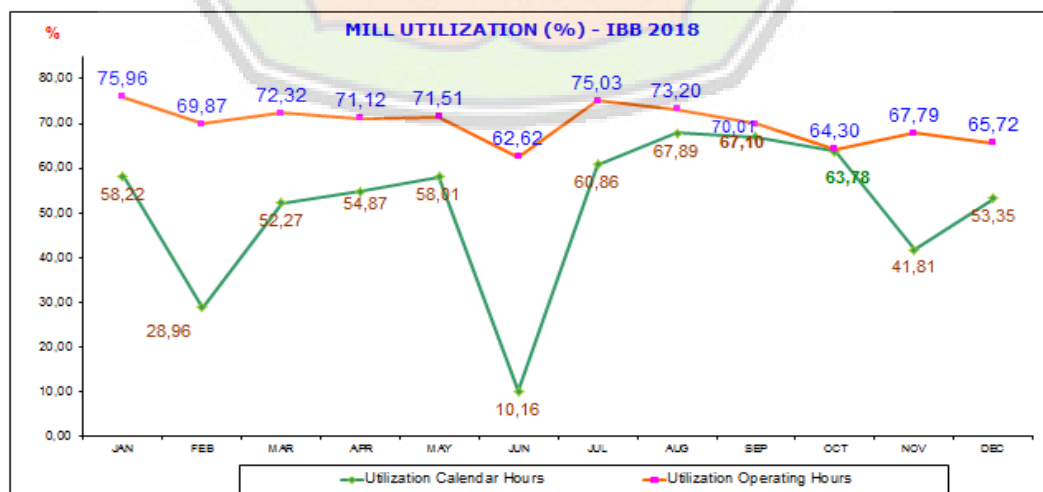
Hasil produksi tahun 2018



Sumber PPIC PT Ispat Bukit Baja

Tabel 1.4

Data Mill Utilization tahun 2018

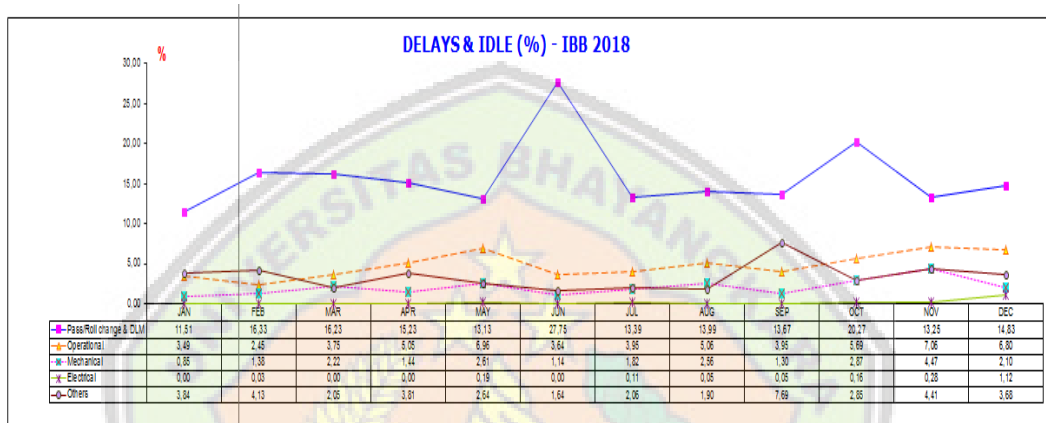


Sumber PPIC PT Ispat Bukit Baja

Menurunnya hasil produksi ditahun 2018 diakibatkan beberapa faktor yang terjadi dalam proses produksi, diantaranya akibat dari kerusakan alat utama yang menunjang proses prosesn produksi yang memiliki kualitas yang kurang baik, proses produksi berhenti akan mengakibatkan mill utilization turun.

Faktor kedua adalah disiplin kerja, Menurut Hasibuan (2009) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesedian pegawai untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Namun di berdasarkan tabel dibawah:

Tabel 1.5 Delay's



Sumber PT Ispat Bukit Baja

Tabel diatas menunjukkan bahwa masih begitu tingginya permasalahan yang mengganggu kelancaran proses produksi, terutama masalah yang diakibatkan oleh kurang teliti memasang peralatan yang digunakan dalam menunjang proses produksi, seperti melakukan koneksi kabel motor dan pengencangan baud motor. Jika hal ini lalai dilakukan, maka dikemudian hari peralatan tersebut akan cepat rusak atau terbakar. Semua prosedur kerja telah dibuatbahkan untuk melakukan kontrol sudah memakai sistem komputerisasi. namun saat melakukan pekerjaan masih dibarengi dengan kerja yang belum dilakukan secara serius.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Menurut Mangkunegara (2013), disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Kadang-kadang, perilaku pekerja dalam

organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Oleh karena itu, kedisiplinan sangat diperlukan dalam kondisi seperti itu. Dalam organisasi, masih banyak karyawan yang terlambat, mengabaikan prosedur keselamatan, tidak mengikuti petunjuk yang telah ditentukan atau terlibat masalah dengan rekan kerjanya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan level supervisor pada tanggal 1 maret 2019, disampaikan mengenai hal-hal terkait dengan disiplin kerja dibagian electrical yang belum maksimal, diantaranya. Masih ditemukannya karyawan yang tidak mengikuti aturan yang diberlakukan oleh perusahaan diantaranya mengenai peraturan jam kerja yang berlaku, seorang karyawan efektif kerja dalam 1 hari selama 8 jam dimulai pukul 08.00–16.00 Wib dan jam 12.00 -13.00 Wib ditetapkan sebagai waktu istirahat. Pada siang hari sebelum jam kerja berakhir menjelang istirahat, banyak karyawan sudah mengakhiri pekerjaannya. Begitupun setelah jam istirahat selesai masih ada karyawan yang masih asyik main handphone dan masih mengobrol dengan temanya, padahal sesuai aturan diatas jam 13.00 Wib karyawan sudah harus memulai aktifitas kembali. Dampak dari karyawan terlambat dalam melakukan pekerjaan adalah tidak tercapainya tahapan rencana kerja yang telah disusun yang akibatnya dapat mengganggu proses produksi.

Faktor ketiga motivasi eksternal adalah faktor motivasi yang berasal dari luar diri seseorang, motivasi eksternal timbul karena adanya peran dari luar. Salah satu bentuk motivasi eksternal adalah upah. Upah sangat penting bagi karyawan karena merupakan sumber penghasilan karyawan dan keluarganya, menurut undang-undang yang berlaku komponen upah terdiri dari Upah pokok, tunjangan jabatan dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan keagamaan. Namun khusus untuk sektor industri baja ada tambahan yakni Upah Minimum Sektoral Kota (UMSK). Saat ini upah untuk level *worker* dikisaran Rp 4.400.000 sesuai dengan UMP kota Bekasi. Namun berbeda dengan sistem pengupahan untuk level *Group leader* ke atas. Tambahan lain setiap level sesuai jabatannya diberikan tunjangan jabatan.,seperti terlihat ditabel

Tabel 1.6
Perbandingan upah level worker dan Supervisor

		Upah (RP)				
No	Upah	Pokok	Tj Jabatan	Tj Transportasi	Tj Makan	Jumlah
1	Worker	4.400.000	0	150.000	150.000	4.700.000
2	Supervisor	3.700.000	200.000	200.000	200.000	4.700.000

Sumber HRD PT Ispat Bukit Baja

Dapat dilihat seperti tabel diatas bahwa upah worker lebih besar dibanding upah seorang supervisor. Sejak tahun 2017, melalui keputusan manajemen sistem pengupahan untuk level *group leader* ke atas mengalami perubahan yang sangat significant, tunjangan jabatan digabung dengan upah pokok, hal ini mengakibatkan ada beberapa level lebih tinggi upahnya dibawah seorang worker.

Hal lainnya masih terdapat kekurangan pada motivasi eksternal yang bersifat kebijakan berupa premi produksi, dibuktikan dengan masih rendahnya premi produksi yang diterima oleh karyawan. Hal ini dipandang tidak sebanding dengan apa yang telah dilakukan karyawan, jika dilihat dari *cost saving* karyawan bisa menurunkan biaya mulai dari jutaan rupiah hingga ratusan juta rupiah setiap tahunnya. Dari wawancara penulis dengan dengan salah satu karyawan , mengatakan adanya ketidakadilan dalam pemberian nilai premi produksi seperti yang diutarakan oleh Bapak Ari Widodo “ jika dilihat dari *improvement* yang telah dilakukan bisa menurunkan *cost saving*, sesuatu yang kita buat untuk perusahaan tidak sebanding dengan yang kita terima, ini menjadi alasan untuk teman-teman tidak melakukan *improvement*.

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh sebab itu apabila kinerja ingin diperbaiki tentunya kinerja individu dalam hal ini kinerja karyawan perlu diperhatikan. Kinerja karyawan merupakan masalah central dalam kehidupan diperusahaan , karena sebuah perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak bergantung kepada sebaik apanya kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Wibowo 2010). Selanjutnya mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu Kompetensi kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi eksternal.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan diatas tentang Kompetensi kepemimpinan , Disiplin kerja, Motivasi eksternal dan kinerja karyawan di PT Ispat Bukit Baja Bekasi. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi oleh penulis sebagai berikut

1. Kompetensi Kepemimpinan masih belum maksimal, dengan melakukan berbagai langkah inovasi, guna mencapai tujuan perusahaan , namun masih ada beberapa target yang diberikan manajemen yang belum tercapai.
2. Tingkat Disiplin kerja yang masih rendah, hal ini ditunjukan dengan banyaknya jadwal pekerjaan yang tidak tercapai dan terganggunya proses produksi, sehingga mengakibatkan rencana produksi tidak tercapai.
3. Motivasi eksternal yang diberikan perusahaan masih belum sesuai dengan harapan karyawan, adanya perubahan sistem pengupahan, penggabungan upah pokok dengan tunjangan jabatan sehingga mengakibatkan upah worker lebih besar.
4. Kinerja karyawan di PT Ispat Bukit Baja belum maksimal, hal ini ditunjukan dengan laporan *key performance indikator* yang belum tercapai secara menyeluruh.

1.3 Pembatasan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, terdapat beberapa pengaruh yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalam penelitian ini dibatasi pada pengaruh kepemimpinan asing, Disiplin kerja, dan Motivasi Eksternal terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Maintenance*.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, maka peneliti dapat merumuskan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bagian *Maintenance* di PT Ispat Bukit Baja Bekasi?
2. Apakah terdapat pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Bagian *Maintenance* di PT Ispat bukit Baja Bekasi?
3. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Eksternal karyawan terhadap kinerja karyawan Bagian *Maintenance* di PT Ispat bukit Baja Bekasi?

1.5 Tujuan penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk menjawab dan menganalisa berbagai pertanyaan yang tertera dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa pengaruh variabel Kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian *maintenance* di PT Ispat Bukit Baja Bekasi.
2. Untuk menganalisa pengaruh variabel Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian *maintenance* di PT Ispat Bukit Baja.
3. Untuk menganalisa pengaruh variabel Motivasi eksternal terhadap kinerja karyawan bagian *maintenance* di PT ispat Bukit Baja Bekasi.

1.6 Manfaat penelitian

Peneliti berharap bahwa dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi.
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan dibidang manajemen sumber daya manusia tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya untuk variabel, Kompetensi kepemimpinan, disiplin kerja dan Motivasi Eksternali.
2. Bagi Perusahaan.
Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya dilihat dari faktor, Kompetensi kepemimpinan, disiplin kerja dan Motivasi Eksternal.

