

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan inovasi teknologi yang semakin pesat menyebabkan lingkungan usaha menjadi dinamis. Persaingan antar perusahaan mengakibatkan peluang usaha untuk bertahan menjadi kecil. Kunci keberhasilan memenangkan kompetisi antar pengusaha dan antar perusahaan ini terletak pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor terpenting terletak pada pengelolaan sumber daya manusianya, karena keberhasilan manajemen dan yang lain tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Secara singkat manajemen sumber daya manusia menempatkan tenaga kerja tidak hanya sekedar sebagai alat produksi, lebih dari itu tenaga kerja merupakan asset atau kekayaan organisasi yang mempunyai cita, rasa dan karsa yang berbeda beda sehingga harus dikelola dengan baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mangkunegara (2013: 2) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

RESUME PROGRESS PROYEK S/D AKHIR JANUARI 2018						
KAPAL PERANG						
NO	PROYEK	PROGRESS BULAN LALU	JANUARI		PLAN BULAN DEPAN	KEMAJUAN PROGRESS BULAN INI (%)
			PLAN	REAL		
1	KCR 60M	93.63%	95.37%	95.40%	96.67%	1.77%
2	Combat System KRI SAMPARI-628	89.96%	92.15%	93.03%	95.15%	3.07%
3	Combat System KRI TOMBAK-629	87.52%	92.15%	93.03%	95.15%	9.69%
4	Pengembangan platform KCM 60M	16.56%	20.54%	16.89%	25.76%	0.33%

RESUME PROGRESS PROYEK S/D AKHIR JANUARI 2018						
KAPAL NIAGA						
NO	PROYEK	PROGRESS BULAN LALU	JANUARI		PLAN BULAN DEPAN	KEMAJUAN PROGRESS BULAN INI (%)
			PLAN	REAL		
1	Kapal Bulker	96.73%	97.78%	97.80%	98.55%	1.07%
2	Kapal Container	95.61%	97.60%	97.70%	98.85%	2.10%
3	Kapal Feri	95.64%	92.60%	97.71%	98.85%	2.07%
4	Kapal Tanker	17.42%	31.23%	21.21%	36.68%	3.79%

Sumber: HRD 2018

Pada Tabel 1.1 di atas merupakan tabel hasil orderan kapal perang dan kapal niaga terlihat pada kapal perang produksi proyek Pengembangan Platform KCR 60M menunjukkan realita yang lebih rendah dari planning hal itu menandakan terjadinya penurunan target pengerjaan. dan pada ahirnya, pada bagian kemajuan progress semua proyek dapat di selesaikan. Presentase pada realita yang lebih tinggi dapat menunjukkan kinerja karyawan yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Terlihat pada kapal niaga produksi Proyek Tanker menunjukkan realita yang lebih rendah dari planning. Hal itu menandakan terjadinya penurunan target pengerjaan. Dan pada ahirnya, pada kemajuan progress semua proyek dapat di selesaikan. Presentase pada realita yang lebih tinggi dapat menunjukkan kinerja karyawan yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Saat ini PT. PAL Indonesia (Persero) termasuk dalam kategori perusahaan berskala besar dengan jumlah karyawan 1057 orang (per September 2018) sebagai penggerak utama roda perusahaan, PT. PAL Indonesia (persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ada di

Surabaya, diantaranya adalah pengadaan, Divisi Teknologi, Divisi Desain, Divisi Kapal Niaga, Divisi Kapal Perang, Divisi Rekayasa Umum, Divisi Pemeliharaan, Divisi Pembinaan Organisasi dan SDM, Divisi K3LH dan Divisi Jaminan Kualitas dan standarisasi. Namun, dalam penelitian lebih difokuskan pada Divisi Kapal Niaga (Divisi Kania) adalah Divisi dibawah pimpinan Direktorat Produksi yang melakukan kegiatan produksi kapal niaga

Pada zaman yang modern ini perkembangan industri yang mengikuti zaman mengharuskan karyawan PT. PAL Indonesia (Persero) sebagai salah satu perusahaan di bidang pembuatan kapal ini dituntut mampu membawa Industri Maritim Indonesia kepada pemenuhan pasar maritim secara global. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mempertahankan SDM terbaik yang mereka miliki. karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Pabundu (2006:122), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibedakan menjadi dua yaitu Faktor intern, seperti kecerdasan, keterampilan, kestabilan, emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. sedangkan faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan

pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi perusahaan.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT PAL Indonesia divisi kapal niaga (2015-2017)

NO	ELEMEN PENILAIAN KINERJA	2015	2016	2017
1	Integritas (integrity)	3,62	3,60	3,57
2	Antusias (Enthusiastic)	3,56	3,41	3,35
3	Kreatifitas (Creativity)	3,59	3,57	3,55
4	Komitmen terhadap Organisasi	3,48	3,47	3,45
5	Pembinaan dan pembelajaran	3,51	3,47	3,46
6	Pengambilan keputusan	3,50	3,54	3,49
7	Orientasi terhadap pelayanan	3,58	3,56	3,52
8	Kepemimpinan	3,64	3,55	3,50
9	Keluaran Hasil Kerja (Output)	3,58	3,58	3,55
10	Tingkat Kedisiplinan	3,64	3,62	3,58
11	Komunikasi (Communication)	3,58	3,56	3,54
12	Penyelarasan Pencapaian Kinerja	3,51	3,51	3,47
	Rata-rata	3,55	3,54	3,50

Sumber: HRD 2018

Pada Tabel 1.2 Penilaian kinerja karyawan di PT PAL dilakukan satu tahun sekali pada bulan Desember tahun berjalan. Dengan menggunakan

4 skala penilaian (Likert Model) maksudnya yaitu dengan penilaian target dari perusahaan (1-4) dimana satu adalah terendah dan 4 adalah tertinggi, pada tabel tersebut secara keseluruhan terlihat bahwa penilaian kinerja karyawan ada pada standar target perusahaan yaitu di angka 3. ada penurunan nilai kinerja karyawan PT PAL dari angka 3,55 pada tahun 2015 menurun menjadi angka 3,54 pada tahun 2016 dan Turun kembali menjadi angka 3,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pencapaian Kinerja Karyawan setiap tahunnya tidak stabil. Dan dari data tersebut terlihat yang paling banyak mengalami penurunan yaitu pada Antusias (*Enthusiastic*) karyawan PT. PAL divisi kapal niaga. ada penurunan nilai kinerja antusias (*Enthusiastic*) karyawan dari angka 3,56 pada tahun 2015 menurun menjadi angka 3,41 pada tahun 2016 dan Turun kembali menjadi angka 3,35 di tahun 2017. Dari beberapa elemen penilaian di atas antusias mengalami banyak penurunan. Antusias (*Enthusiastic*) mempunyai arti bergairah dan bersemangat.

Menurut beberapa karyawan PT. PAL kapal niaga yang saya wawancarai menyatakan “sekitar 5 tahun terakhir ini para karyawan yang berprestasi baik tidak pernah lagi diberi *reward* dari pimpinan dan sekarang sudah jarang adanya pemeriksaan kesehatan secara rutin setiap bulan tetapi pemeriksaannya dilakukan sekitar 3-4 bulan sekali seperti pengontrolan THT, paru-paru dan lain-lain”. Keadaan yang demikian harus diantisipasi secepatnya karena jika seorang karyawan tidak puas biasanya mempunyai antusias yang rendah. Akibatnya dalam bekerjapun mereka biasanya kurang bersemangat, malas, lambat bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lain-lain. Menurut salah satu karyawan juga mengatakan “masih ada beberapa karyawan yang datangnya telat dan beberapa orang mangkir dari pekerjaannya”. Maka dari itu dapat menurunkan

kinerja karyawan dan dapat disimpulkan antusias juga berpengaruh pada kinerja karyawan, jadi penurunan antusias pada karyawan juga menurunkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan menjadi suatu acuan terpenting dalam terwujudnya pelaksanaan kegiatan sesuai sasaran, visi, tujuan serta misi perusahaan. Maka dari itu perlu adanya strategi meminimalisir segala bentuk masalah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, agar perusahaan atau organisasi dapat melaksanakan kegiatan perusahaan juga mengelola perusahaan dengan baik. Dengan memiliki tanggung jawab yang tinggi, tujuan perusahaan, rencana kerja yang menyeluruh, dan berani mengambil resiko yang dihadapi, maka kinerja karyawan akan meningkat sehingga produktivitas perusahaan juga akan meningkat.

Menempatkan seseorang pada suatu organisasi atau bidang tugas tertentu hal yang sangat perlu mendapatkan perhatian adalah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, karena ketepatan atau ketidak tepatan penempatan seseorang dalam suatu bidang tugas atau jabatan tertentu akan sangat menentukan tingkat keberhasilan atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat, menyebabkan bertambahnya beban kerja yang harus diselesaikan oleh karyawan. Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus di selesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban. Namun jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Menurut munandar (2011: 385) "Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan

tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja“.

Menurut Chandra (2017) mengemukakan bahwa persamaan regresi linier beganda diketahui beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa sedangkan menurut Diani Dwi Trisianawati (2016) Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja bidan di Instalasi Rawat Inap Ruang Obstetri RSUP Dr.Kariadi Semarang. Dari Gap riset di atas saya tertarik untuk memilih judul beban kerja terhadap kinerja karyawan

Beban Kerja mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam peningkatan kinerja. Beban kerja yang kurang mendukung dan sesuai dapat menyebabkan karyawan mudah lelah, tidak semangat dan datang terlambat. Sebaliknya apabila beban kerja itu sangat sesuai maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja, tidak mudah sakit, dan lebih konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target. Menurut munandar (2008: 381-384) mengklarifikasikan Beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan yaitu tuntutan fisik dan tuntutan tugas, tuntutan fisik yaitu kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal di samping dampaknya terhadap kinerja karyawan, kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi mental dan dan psikologi seseorang. Sedangkan tuntutan tugas yaitu kerja shift/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengamatan sementara Beban Kerja yang terjadi pada PT.PAL divisi kapal niaga ada 3 yaitu *nothing job order*, *overload job order* dan *new job order*. Yang pertama *nothing job order* maksudnya yaitu ketika tidak adanya job order, Karyawan divisi kapal niaga harus ikut membantu pembuatan Kapal pada divisi lain seperti kapal perang. Sehingga beban kerja karyawan divisi kapal niaga bertambah dan membuat karyawan mudah lelah dan tidak semangat kerja dan membuat kinerja karyawan menurun. ketika tidak adanya job order pada divisi kapal niaga karyawan harus di alihkan kepada pembuatan kapal perang dan itu merupakan suatu beban karena karyawan harus mempunyai kompetensi husus ketika tidak ada job order maka karyawan pada divisi kapal niaga harus mengerjakan tugas yang bukan pada keahlian atau tugas yang diembannya yaitu melakukan pekerjaan yang ada pada divisi kapal perang dan setelah pembuatan kapal itu selesai karyawan itu kembali lagi pada tugas sebelumnya. Seperti contoh seorang karyawan tugasnya sebagai tukang las di divisi kapal niaga adalah mengelas plat tipis 6mm sampai dengan 12mm. Karena job order di divisi kania sepi , dia dialih tugaskan ke divisi kapal perang, sehingga tugasnya beralih mengelas plat setebal >15mm, tentu saja dengan perlengkapan dan peralatan yang berbeda sehingga berubah pula tugas atau tanggung jawab awalnya. jadi dapat disimpulkan bahwa jabatan-jabatan yang ada di kapal niaga belum stabil dengan tugas masing-masing yang diembannya dan mempengaruhi kinerja karyawan karna tugas yang di emban tidak sesuai dengan tanggung jawabnya

Overload job order maksudnya yaitu pada saat *job order* pembuatan kapal niaga lagi banyak dan harus selesainya bersamaan dengan jumlah pekerja tidak ditambah karena mungkin keterbatasan keahlian, maka akan terjadi penumpukan

pekerjaan (*overload*) sehingga menunjukkan beban kerja seorang karyawan makin tinggi atau berat, akibatnya sering terjadi permintaan kerja lembur. Dan itu merupakan beban bagi karyawan karena sedikitnya waktu senggang buat istirahat. Yang ketiga yaitu *new job order* maksudnya yaitu ketika ada *job order* atau permintaan kapal yang berbeda variasi dari biasanya tentunya variasinya sangat tidak mudah dan cukup sulit sehingga dibutuhkan kemampuan khusus agar permintaan itu terpenuhi dengan sempurna dan sesuai apa yang di harapkan. Dari situ juga merupakan beban kerja bagi karyawan karna harus membuat kapal yang variasinya berbeda dari sebelumnya sehingga membutuhkan kemampuan khusus yang mereka harus punya agar permintaan itu terpenuhi dan agar hasilnya memuaskan.

Berdasarkan uraian di atas mengenai pentingnya unsur manusia dalam pencapaian tujuan organisasi dan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PAL Indonesia (Persero)**”.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah tuntutan fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PAL?
2. Apakah tuntutan tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PAL?
3. Apakah beban kerja yang terdiri dari tuntutan fisik dan tuntutan tugas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PAL secara simultan?
4. Manakah yang lebih dominan secara positif dan signifikan antara tuntutan fisik dan tuntutan tugas terhadap kinerja karyawan PT.PAL?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah tuntutan fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PAL
2. Untuk mengetahui apakah tuntutan tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PAL
3. Untuk mengetahui apakah beban kerja yang terdiri dari tuntutan fisik dan tuntutan tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PAL secara simultan
4. Untuk mengetahui Manakah yang lebih dominan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PAL

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- 1 Bagi perusahaan, di harapkan dengan adanya penelitian ini dapat memperoleh masukan masukan yang positif dan dapat di terapkan perusahaan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.
- 2 Bagi masyarakat umum, merupakan informasi bahan kajian bagi pengembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi masyarakat yang membaca.
- 3 Bagi Universitas Trunojoyo Madura, hasil dari penelitian ini dapat menjadi tambahan pembendaharaan keperpustakaan sehingga dapat menjadi perbandingan bagi mahasiswa dalam menyusun penelitian.
- 4 Bagi pembaca dapat memberikan pengetahuan tentang beban kerja terhadap kinerja karyawan.