

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Setiap organisasi dikelola dan diisi oleh manusia. Peluang dan tantangan dalam menciptakan dan mengelola organisasi kerap kali bersumber dari masalah-masalah yang ada kaitannya dengan manusia. Masalah-masalah itu pada gilirannya berasal dari anggapan yang salah bahwa manusia itu semuanya sama, sehingga mereka dapat diperlakukan secara identik. Hal tersebut jauh dari kebenaran. Tidak ada manusia yang sama persis, dan setiap orang berbeda baik secara fisik maupun psikologis. Perbedaan itu seharusnya mendapatkan perhatian sehingga setiap orang dapat memaksimalkan potensinya. Dengan demikian organisasi dapat memaksimalkan efektivitasnya dan demikian juga masyarakat secara keseluruhan dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara bijaksana. Oleh karena itu, mengelola sumber daya manusia yang merupakan sumber daya paling vital merupakan aktivitas sentral dan strategis.

Menurut Noe (2006: 15) manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peranan kunci dalam menentukan *survival* (keberlangsungan), efektivitas dan daya saing suatu organisasi. Di era ekonomi yang memanjakan pelanggan, karyawan atau SDM tetap merupakan sumber daya manusia nomor satu. Fokus utama sebuah perusahaan seharusnya pada karyawan (Lovelock dan Wright, 2002: 324).

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh suatu upaya yang dilakukan manajer atau pimpinan sebagai pengelola organisasi terhadap SDM secara keseluruhan yang ada dan bekerja di organisasi yang dipimpinnya. Seperti yang diungkapkan Gitosudarmo (2008: 333) Keberhasilan dalam

mengelola organisasi melalui pengaruh terhadap SDM merupakan kunci keberhasilan manajemen suatu organisasi maupun perusahaan.

Masalah kinerja karyawan juga terjadi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya yang bergerak dibidang mesin diesel. Dimana saat peneliti melakukan observasi di perusahaan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya peneliti menemukan ada permasalahan di kinerja karyawan, sebagai gambaran permasalahan dimana PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memiliki pesanan dari perusahaan lain dimana pesanan tersebut harus diselesaikan secara bertahap sebelum akhir tahun 2015. Pemesanan tersebut berupa column sebanyak 14, pressure vessel 10 dan Heat Exchanger 12. namun penyelesaian pesanan ini tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Permasalahan ini ditandai dengan adanya penurunan kinerja karyawan. Penurunan ini dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data Target Penyelesaian Pesanan

Tahun	Column		pressure vessels		Heat Exchanger	
	Target	penyelesaian	target	penyelesaian	target	penyelesaian
2014	7	6	5	4	6	6
2015	7	5	5	4	6	5

Sumber: PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa permasalahan terjadi pada realisasi penyelesaian pesanan dimana karyawan tidak dapat menyelesaikan target penyelesaian pesanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada tahun 2014 pesanan *Column* sebanyak 7 unit hanya dapat diselesaikan 6 unit, *Pressure Vessels* sebanyak 5 unit hanya dapat diselesaikan 4 unit dan *Heat Exchanger* sebanyak 6 unit dapat diselesaikan 6 unit. Sedangkan, tahun 2015 pesanan *Column* sebesar 7 unit hanya dapat diselesaikan 5 unit, *Pressure Vessels* sebanyak 5 unit hanya dapat diselesaikan

4 unit dan Heat Exchanger sebesar 6 unit hanya dapat diselesaikan 5 unit. Hal ini dapat menyebabkan pelanggan merasa kecewa karena mengalami keterlambatan pesanan.

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memiliki jam kerja pukul 07.30 sampai 16.30 dan jam istirahat makan siang pukul 12.00 sampai 13.00. Namun, banyak karyawan yang datang terlambat hingga pukul 08.00 bahkan pukul 08.30. ada pula yang pulang sebelum pukul 16.30. hal serupa juga terjadi pada saat jam istirahat terdapat karyawan yang baru kembali dari jam istirahat siang lewat pukul 13.00. Dari wawancara yang dilakukan dengan pihak SDM PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya perusahaan sebenarnya telah memberikan keringan waktu untuk kedatangan jam kerja 15 menit, namun masih ada beberapa karyawan yang masih terlambat lebih dari 15 menit. Selain itu masih ada karyawan yang tidak masuk saat hari kerja seperti alasan sakit, ijin dan mangkir. Tingkat rendahnya disiplin kerja karyawan dapat terlihat pada tabel 1.2 data ketidakhadiran karyawan tahun 2015.

Tabel 1.2 Data Ketidakhadiran Karyawan 2015

Alasan Absen	2015			
	T I	T II	T III	T IV
Sakit	6	5	6	8
Ijin	4	6	6	10
Mangkir	8	8	10	11
Total	20	23	25	33

Sumber: PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya

Keterangan: T (Triwulan)

Berdasarkan observasi melalui wawancara yang dilakukan peneliti, Sebagai contohnya ketika perusahaan ini mendapatkan laporan gangguan

terhadap mesin diesel dari pelanggan, penanganan yang diberikan karyawan kepada pelanggan sangat lamban. Ini dapat dilihat dari respon perusahaan yang masih harus menunggu 3 sampai 5 hari. Selain itu, dalam pengiriman mesin diesel sering mengalami keterlambatan dari tenggat waktu yang telah ditentukan. Sering lainnya karyawan dalam penyelesaian tanggung jawab tentu berdampak pada kepercayaan pelanggan kepada kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

Sebagai gambaran dari permasalahan kinerja PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya bahwasannya masih terdapat karyawan yang masih kurang efektif dalam bekerja seperti menunda-nunda pekerjaan yang diberikan baik dari proses pengecekan mesin yang masih harus menunggu 2 sampai 7 hari untuk dilakukan pengecekan sebelum dilakukan pengiriman. Peneliti juga melihat masih terdapat karyawan yang lebih sering bermain gadget dalam bekerja. Masih terdapatnya karyawan yang tidak menggunakan waktu bekerja dengan efektif tentu berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri.

Gambaran permasalahan lain pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya adalah saat peneliti melakukan observasi diketahui bahwasannya kurangnya inisiatif karyawan dalam melakukan terobosan dalam bekerja. Misalnya, dalam penyediaan data karyawan maupun pelanggan dimana karyawan masih kesulitan dalam mencari data karyawan maupun pelanggan. Kurangnya inisiatif karyawan membuat data karyawan versi digital yang lebih baru masih menjadi masalah. Inisiatif karyawan masih sangat lambat dan cenderung lebih menunggu untuk diperintah.

Karyawan merupakan faktor penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka dari itu perusahaan harus melihat kebutuhan

karyawan. Dengan memenuhi kebutuhan karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga akan berdampak positif bagi perusahaan. Masalah kinerja karyawan pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya merupakan masalah yang berkaitan dengan *reward*. Pemberian *reward* menjadi salah satu cara mendorong kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada bulan Maret-Mei 2016 diketahui bahwa faktor menurunnya kinerja karyawan pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya disebabkan adanya rasa kurang puas dari karyawan terhadap sistem *reward* yang diterapkan oleh perusahaan. PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya selama ini telah memberikan *reward* kepada karyawan. PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memberikan *reward* berupa gaji, bonus dan tunjangan kepada karyawan. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti melalui wawancara dengan beberapa karyawan, karyawan mengatakan bahwasannya pemberian *reward* berupa gaji yang selama ini diberikan di rasa kurang bagi beberapa karyawan, ini disebabkan karena pemberian *reward* gaji yang dilakukan perusahaan diberikan tidak berdasarkan kapasitas pekerjaan karyawan. semakin tinggi kapasitas pekerjaan setiap karyawan harus di ikuti dengan kesesuaian gaji karyawan. Selain itu, masih terdapat keterlambatan pemberian gaji kepada karyawan. sehingga membuat karyawan kurang bersemangat dalam bekerja karena tidak dapat memenuhi kebutuhan fisiologis. Hal ini mempengaruhi tingkat kehadiran karyawan yang mengalami penurunan. Pemberian gaji yang terlambat juga membuat karyawan tidak bekerja maksimal, dan kurang berkonsentrasi dalam bekerja.

Saat peneliti melakukan wawancara dengan beberapa karyawan, karyawan mengatakan pemberian *reward* yang dilakukan perusahaan masih dirasa kurang adil. Ini dikarenakan pemberian *reward* berupa bonus yang diberikan secara merata. Sebagai contoh, karyawan yang telah berhasil memberikan terobosan seperti membuat aplikasi absensi yang baru diberikan bonus yang sama dengan karyawan yang tidak memberikan terobosan pada perusahaan dan karyawan yang telah menyelesaikan target penjualan yang diberikan oleh perusahaan diberikan bonus yang sama dengan karyawan yang tidak berhasil menyelesaikan target penjualan. Sehingga, dirasa kurang bagi karyawan yang merasa telah mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan dan memberikan kemajuan bagi perusahaan. Karyawan merasa pemberian *reward* yang dilakukan selama ini tidak berdasarkan pada tingkat kesesuaian antara *reward* bonus dengan apa yang telah diberikan karyawan pada perusahaan. Selain itu, karyawan merasa pemberian *reward* bonus tidak berdasarkan timbal balik atas kinerja karyawan. Sehingga ini berdampak pada kinerja karyawan. Seirama dengan Ruky (2011: 185) salah satu syarat pemberian bonus ialah pemberian Bonus tidak diberikan merata terhadap seluruh karyawan. artinya besarnya bonus berkaitan dengan kinerja individu. Tidak terpenuhinya bonus yang sesuai dengan kinerja karyawan tentu akan membuat motivasi karyawan kurang bergairah.

Seperti halnya bonus, Pemberian *reward* berupa tunjangan kepada karyawan tidak dapat memotivasi kinerja karyawan secara optimal.

Tabel 1.3 Pemberian Tunjangan

Jabatan	Jumlah	Tunjangan
Direktur Utama	1	Tunjangan Pensiun
Sekretariat Perusahaan	3	Tunjangan Pensiun
SPI dan Manajemen Resiko	3	Tunjangan Pensiun
QA dan K3LH	4	Tunjangan Pensiun
Divisi SDM	8	Tunjangan Pensiun
Divisi Akuntansi	6	Tunjangan Pensiun
Divisi Keuangan	6	Tunjangan Pensiun
Divisi Operasional	36	Tunjangan Pensiun
Front Liner	6	-
Teknisi	70	-
Security	6	-
Cleaning Service	6	-
	150 orang	

Sumber: PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan terdapat masalah pada pemberian tunjangan kepada karyawan, selama ini pemberian *reward* berupa tunjangan yang diberikan perusahaan dilakukan belum dapat memberikan rasa aman pada karyawan saat bekerja, ini dikarenakan pemberian tunjangan hanya mencakup karyawan yang memiliki jabatan tertentu. Sebagai contoh, karyawan yang bekerja di bagian produksi yang memiliki resiko kesehatan yang tinggi belum mendapatkan *reward* tunjangan kesehatan. Ini membuat karyawan merasa kurang aman dalam bekerja. Selain itu, pemberian *reward* tunjangan yang diberikan selama ini dirasa tidak berdasarkan masa kerja karyawan yang telah mendedikasikan pekerjaannya kepada perusahaan. Sebagai contoh karyawan yang sudah bekerja di perusahaan lebih dari 5 tahun namun masih belum mendapatkan tambahan tunjangan. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006: 177) mengungkapkan pemberian tunjangan harus didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beralamat di Jl. KHM. Mansyur 229 –

Surabaya 67122. PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya bergerak di bidang Manajemen Proyek & Jasa serta Manufaktur Peralatan Industri (seperti : *Pressure Vessel, Heat Exchanger, Condenser, Piping, dan Structure*). Semua aktivitas di PT. Boma Bisma Indra (Persero) dilaksanakan dengan dukungan penuh seluruh karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan yaitu sebagai industri peralatan, industri konversi energi, dan argo industri yang mampu bersaing di pasar domestik dan global.

Banyak faktor-faktor *reward* yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaji, bonus, tunjangan, sertifikasi, promosi, dan liburan. namun dalam penelitian ini yang akan dilakukan peneliti berfokus pada *reward* berupa gaji, bonus dan tunjangan. Hal ini disebabkan keterbatasan waktu dan menyesuaikan dengan permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Dilihat dari permasalahan yang dikemukakan diatas, maka penulis tertarik untuk memilih judul penelitian “FAKTOR-FAKTOR *REWARD* YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PT. BOMA BISMA INDRA (PERSERO) SURABAYA”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?
2. Apakah bonus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?
3. Apakah tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?
4. Apakah gaji, bonus, dan tunjangan berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaji terhadap kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan bonus terhadap kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tunjangan terhadap kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh simultan gaji, bonus, dan tunjangan terhadap kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan.

2. Bagi Penulis

Peneliti dapat menerapkan teori-teori yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan kondisi sebenarnya, serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan antara judul skripsi dengan kenyataan sebenarnya di lapangan.

3. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi tambahan kepustakaan dan informasi sehingga dapat menjadi perbandingan bagi mahasiswa dalam menyusun penelitian.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian di bidang yang sama.