

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Sejarah PT. Pindad (Persero)

Pada Tahun 1980-an pemerintah Indonesia semakin gencar menggalakan program alih teknologi, saat inilah muncul gagasan untuk mengubah status pindad menjadi perusahaan berbentuk perseroan terbatas. Berdasarkan keputusan Presiden RI No.47 Tahun 1981, Badan Pengkajian Penerapan Teknologi (BPPT) yang sudah berdiri sejak tahun 1978, harus lebih memperhatikan proses transformasi teknologi yang ditetapkan pemerintah Indonesia itu, termasuk pengadaan mesin-mesin untuk kebutuhan Industri.

Perubahan status Pindad dilatarbelakangi oleh keterbatasan ruang gerak Pindad sebagai sebuah industri karena terikat peraturan-peraturan dan ketergantungan ekonomi pada anggaran Dephankam sehingga tidak dapat mengembangkan kegiatan produksinya. Selain itu, Pindad pun dinilai membebani Dephankam karena biaya penelitian dan pengembangan serta investasi yang cukup besar. Karena itu Dephankam menyarankan pemisahan antara *war making activities* dan *war support activities*. Kegiatan Pindad memproduksi prasarana dan perlengkapan militer adalah bagian *war support activities* sehingga harus dipisahkan dari Dephankam dan menjadi perseroan terbatas yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah Indonesia.

Ketua BPPT saat itu Prof. DR. Ing. B.J. Habibie kemudian membentuk Tim *Corporate Plan* (Perencana Perusahaan) Pindad melalui Surat Keputusan BPPT No. SL/084/KA/BPPT/VI/1981. Tim *Corporate Plan* diketuai langsung oleh Habibie dan terdiri dari unsur BPPT dan Departemen Hankam. Sebagai sebuah perusahaan pindad diharapkan dapat memproduksi peralatan militer yang dibutuhkan secara efisien dan menghasilkan produk-produk komersial berorientasi bisnis. Dan memiliki biaya serta anggaran sendiri untuk pengembangan, penelitian dan investasi serta mengembangkan profesionalisme industrinya.

Berdasarkan hasil kajian dari Tim *Corporate Plan* diputuskan komposisi produksi Pindad adalah 20% produk militer dan 80% komersial atau non militer. Tugas pokok Pindad adalah menyediakan dan memproduksi produk-produk kebutuhan

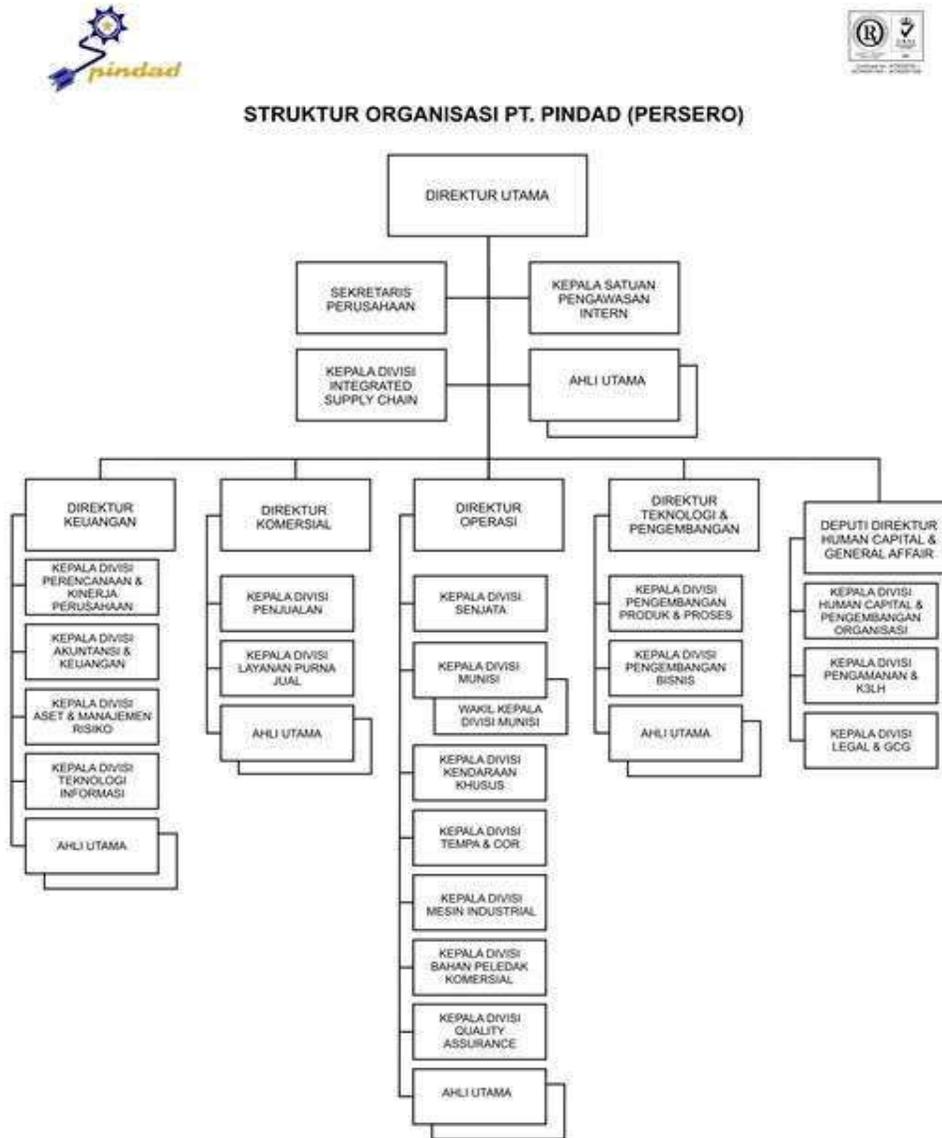
Dephankam seperti munisi ringan, munisi berat, dan peralatan militer lain untuk menghilangkan ketergantungan terhadap pihak lain. Tugas pokok kedua adalah memproduksi produk-produk komersial seperti mesin perkakas, produk tempa, *air brake system*, perkakas dan peralatan khusus pesanan. Dan pada awal 1983 Pindad menjadi badan usaha milik Negara (BUMN) sesuai dengan keputusan pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) RI No.4 Tahun 1983 tertanggal 11 Februari 1983.

### **1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi Dan Misi PT. Pindad (Persero), PT. Pindad (Persero) mempunyai Visi yaitu menjadi perusahaan sehat yang mempunyai inti usaha terpadu, beroperasi secara fleksibel serta mandiri secara finansial. Misi PT. Pindad adalah melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang alat dan peralatan untuk mendukung kemandirian pertahanan dan keamanan negara serta melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang alat dan peralatan industri, dengan mendapatkan laba untuk pertumbuhan perusahaan melalui keunggulan teknologi dan efisiensi.

### 1.1.3 Struktur Organisasi PT. Pindad Persero Bandung

Berikut adalah Struktur Organisasi di PT. Pindad Persero :



**Gambar 1.1 Bagan Organisasi PT Pindad Persero Bandung**

*Sumber:* Data Internal PT. Pindad Persero Bandung

### 1.1.4 Logo Perusahaan

Di bawah ini dapat dilihat logo dari PT. Pindad Persero:



**Gambar 1.2 Logo PT. Pindad Persero Bandung**

*Sumber:* Data Internal PT. Pindad Persero Bandung

Makna Logo PT. Pindad (Persero) :

1. Pengertian Logo PT. Pindad (Persero) adalah lambang perusahaan berupa senjata cakra dengan bintang bersudut lima dan bertuliskan Pindad.
2. Arti dan Makna Logo
  - a. Cakra, adalah senjata pamungkas kresna Keampuhannya memiliki kemampuan untuk menghancurkan dan atau sebaliknya menambarkan (menetralsir) bahaya senjata yang datang mengancamnya, sehingga dengan demikian memiliki potensi untuk mendukung perang ataupun menciptakan kedamaian.
  - b. Bintang bersudut lima Melambangkan bahwa gerak dan laju PT. Pindad (Persero) berlandaskan Pancasila, falsafah / dasar / ideology bangsa dan Negara Indonesia di dalam ikut serta mewujudkan terciptanya masyarakat adil dan makmur.
  - c. Pisau Frais, melambangkan industri, dengan : 1.4 (empat) buah lubang Spi Melambangkan kemampuan teknologi untuk ; mengelola, meniru, merubah, dan mencipta suatu bahan atau produk. 2.8 (delapan) buah pisau (cakra) Melambangkan kemampuan untuk memproduksi sarana militer / hankam dan sarana sipil / komersil dalam rangka ikut serta mendukung terciptanya ketahanan nasional bangsa Indonesia yang bertumpu pada 8 (delapan) gatra (aspek).

- d. Batang dan ekor Melambangkan pengendalian gerak dan laju PT. Pindad (Persero) secara berdaya dan berhasil guna, 4 (empat) helai sirip ekor, melambangkan keserasian gerak antara unsureunsur ; manusia, modal, metoda, dan pemasaran.
- e. Warna 1) Senjata Cakra : Biru Laut 2) Bintang : Kuning Emas 3)Tulisan “Pindad” : Kuning Emas

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia yang diwarnai kompetisi global, khususnya dalam aspek bisnis dan ekonomi, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi dari semua karyawannya. Dipengaruhi juga dengan persaingan bisnis yang semakin kompetitif sebagai akibat dari perubahan selera pelanggan, teknologi, dan perubahan landscape bisnis, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi dan kinerja yang superior. Salah satu penunjang keberhasilan terbesar perusahaan adalah seberapa besar kinerja dari setiap SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Kinerja pegawai dapat menggambarkan seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja kuat merasa puas merupakan aset penting perusahaan, karena akan meningkatkan performa serta kesuksesan organisasi. Drake *et al.*, (2014) dalam Chepkosgey (2015: 2)

Tingkat keberhasilan pegawai dalam mengemban tugasnya disebut dengan istilah *level of performance* atau level kinerja. Pegawai yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerjanya tinggi. Sebaliknya, pegawai yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan merupakan pegawai yang tidak produktif. Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur, yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Namun demikian pegawai juga membutuhkan suatu penghargaan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka, seperti pernyataan yang disebutkan oleh (Rivai dan Sagala, 2013) bahwa pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka pada masa yang akan datang.

Jacobs dan Salomon (Spector, 2015) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan yang menghargai kinerja yang bagus dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dengan kondisi seperti itu, pegawai yang memiliki kinerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda maka tingkat kepuasannya pun berbeda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat memberikan dampak yang tidak sama. Seperti pernyataan yang disebutkan oleh Byars dan Rue (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan perusahaan yang efektif. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi perusahaan, baik secara cepat maupun perlahan. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya faktor psikologi, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial.

Kinerja menurut Mangkunegara (2014 : 67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Sedangkan kinerja menurut Handoko (2015: 50), adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Tika (2014:121) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Berikut *Performance Appraisal* (penilaian prestasi kerja) karyawan PT Pindad Persero yang ditentukan oleh Key Performance Indicator (KPI) individu yang telah disepakati dengan menggunakan penilaian 360 derajat, sebagai berikut:

TABEL 1.1

## KPI KARYAWAN PT PINDAD PERSERO DIVISI RENKINRUS

Nilai Prestasi	Keterangan	Range Nilai
P1	Istimewa	$\geq 110$
P2	Baik Sekali	$\geq 101 - 109$
P3	Baik	$\geq 96 - 100$
P4	Cukup	$\geq 90 - 95$
P5	Kurang	$< 89$

Sumber: Data internal PT Pindad Persero Divisi Renkinrus

Penilaian kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tingkat kinerja dari karyawan tersebut. Dalam melakukan penilaian kinerja, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil. Berdasarkan hasil wawancara dengan manager HCPO PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus bapak Dedi mengatakan bahwa perusahaan menargetkan kinerja pegawai dengan kriteria yaitu kategori istimewa dan baik sekali. Berdasarkan tabel 1.1 di atas adalah KPI individu yang telah disepakati dan menghasilkan rangkuman penilaian karyawan secara keseluruhan, sehingga dengan menggunakan KPI individu diatas didapatkan data hasil pencapaian kinerja individu dari 30 karyawan sebagai berikut:

TABEL 1.2  
DATA EVALUASI KINERJA PEGAWAI

Kriteria	2015		2016		2017	
	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%
Istimewa (P1)	5	16,7%	1	3,3%	1	3,3%
Baik Sekali (P2)	21	70%	17	56,7%	12	40%
Baik (P3)	4	13,3%	12	40%	16	53,3%
Cukup (P4)	0	0	0	0	1	3,3%
Kurang (P5)	0	0	0	0	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah dari data perusahaan

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus pada periode tahun 2015 sampai dengan 2017 belum sesuai target yang diharapkan yaitu berada pada kriteria istimewa dan baik sekali. Hal ini dapat dilihat dari hasil evaluasi kinerja pegawai tersebut masih terdapat karyawan yang mendapatkan nilai kinerja dengan kriteria dibawah istimewa dan baik sekali, yaitu cukup dan baik. Masing-masing sebanyak 13,13% pada tahun 2015, di tahun 2016 sebanyak 40%, dan di tahun 2017 sebanyak 53,3% dan 3,3%. Hasil evaluasi kinerja karyawan sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 1.2 diatas mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi target kinerja yang diharapkan perusahaan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan menurut Wibowo (2014:170) terdapat hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Selain itu kepuasan kerja dapat disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja, sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Jika kepuasan kerja tidak terpenuhi maka kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan tidak dapat terpenuhi secara maksimal. Salah satu langkah yang dapat

ditempuh oleh para atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja. Hal ini bertujuan agar tercapainya kinerja karyawan.

Penelitian lain tentang hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menurut Rahmatullah (2014:43), hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan lebih tepat disebut “mitos manajemen” dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat diantara keduanya. Namun dari bagian penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Perusahaan merumuskan klasifikasi tingkat kepuasan kinerja karyawan berdasarkan informasi yang ditampilkan oleh tabel 1.3 dibawah ini :

TABEL 1.3  
KETERANGAN NILAI DAN KLASIFIKASI

Interval Nilai	Klasifikasi Tingkat Kepuasan Kerja
4,21 - 5,00	Sangat Puas
3,41 – 4,20	Puas
2,61 – 3,40	Kurang Puas
1,81 – 2,60	Tidak Puas
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Puas

Sumber : HCPO PT. Pindad Persero

Salah satu variable yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pindad Persero divisi renkinrus adalah tingkat kepuasan pegawai. Berdasarkan hasil analisa terhadap data yang bersumber dari HCPO PT. Pindad Persero, bahwa perusahaan setiap tahun melakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai sebagaimana yang disajikan pada tabel 1.4 sebagai berikut:

TABEL 1.4  
ASPEK PENGUKURAN TINGKAT KEPUASAN KERJA

Aspek Kepuasan Kerja	2015	2016	2017
	Skor	Skor	Skor
Achievement	4,41	4,42	4,21
Advancement	3,89	3,88	3,69
Recognition	3,75	3,74	3,67
Responsibility	3,88	3,93	3,93
The work itself	4,18	4,16	4,18
Growth	3,73	3,77	3,93
Company Policy or Administration	3,61	3,62	3,62
Personal or working relationship	4,17	4,20	3,89
Working Conditions	3,60	3,59	3,60
Salary	3,67	3,73	3,85
Personal Life	3,99	3,94	3,98
Feeling a job security	4,04	4,08	4,06
Super Vision	3,95	3,89	3,90
<b>Jumlah</b>	<b>50,76</b>	<b>50,92</b>	<b>50,51</b>

Sumber : HCPO PT. Pindad Persero

Berdasarkan data pada Tabel 1.4 yang menyajikan hasil pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui jumlah skor pada seluruh aspek kepuasan kerja yang diukur sebesar 50,76% pada tahun 2015, sebesar 50,92% pada tahun 2016 dan sebesar 50,51% pada tahun 2017. Jumlah skor tersebut dapat diketahui bahwa selama 3 tahun yaitu tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 cenderung stagnant atau tidak mengalami peningkatan yang berarti, padahal berdasarkan hasil wawancara dengan junior manager divisi renkinrus bapak Dedi mengatakan bahwa target kepuasan yang diharapkan perusahaan pada klasifikasi sangat puas. Hal ini berarti

skor pada masing-masing aspek kepuasan kerja yang diukur harus mendapatkan skor nilai pada interval 4,21-5,00, sehingga jika dijumlahkan sebanyak 13 aspek kepuasan kerja yang dinilai seharusnya mendapatkan jumlah skor pada 50,75-65. Dengan harapan karyawan akan mencapai kepuasan kerjanya dan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian dipastikan bahwa karyawan PT. Pindad Persero divisi rencana dan kinerja perusahaan masih memiliki kepuasan kerja yang rendah.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan kajian yang lebih mendalam tentang kepuasan kerja dan hubungannya dengan kinerja karyawan khususnya di PT. Pindad Persero divisi Renkinrus, dengan judul penelitian **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pindad Persero pada Divisi Renkinrus (Rencana dan Kinerja Perusahaan)”**

### **1.3 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat di rumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus Bandung?
2. Bagaimana Kinerja Karyawan PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus?
3. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dengan adanya rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pindad Persero Divisi Renkinrus Bandung.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Aspek Teoritis

Dapat digunakan untuk menambah dan memperdalam ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Disamping itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lainnya.

b. Aspek Praktis

Dari hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan untuk pertimbangan dalam penentuan langkah yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

## **1.6 Waktu dan Periode Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu mulai September s.d. Desember 2018. Tempat penelitian adalah Kantor PT. Pindad Persero Bandung yang berlokasi di Jl.Terusan Gatot Subroto No.517, Sukapura, Kiaracondong, Kota Bandung, Jawa Barat 40285

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunan skripsi ini, digunakan Sistematika Penulisan sebagai berikut :

### **1. BAB I Pendahuluan**

Bab Pendahuluan memberikan gambaran umum tentang objek penelitian, masalah atau fenomena yang terjadi, argumentasi tentang pemilihan topik, situasi yang melatar belakangi penelitian dan arah penelitian yang mamandu pembaca dalam memahami masalah yang dibahas. Bab ini meliputi, gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **2. BAB II Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian**

Bab ini mengemukakan dengan jelas, ringkasan, serta landasan teori-teori yang menjadi dasar dalam penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis. Bab ini berisikan penelitian-penelitian yang terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, serta membahas perbedaan variabel, indikator, dan metode antar penelitian terlebih dahulu dengan penelitian ini.

### **3. BAB III Metode penelitian**

Bab ini menjelaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab dan menjelaskan masalah penelitian, yang meliputi jenis penelitian, variabel operasional, tahap penelitian, populasi dan sampel pengumpulan data, Uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

#### **4. BAB IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab IV menjelaskan tentang karakteristik Responden yang digunakan dalam pengumpulan data. Uraian hasil analisis data untuk mengungkapkan masalah yang terjadi, yang memaparkan karakteristik atau profil objek penelitian yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

#### **5. BAB V. Kesimpulan dan Saran**

Bab V merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian. Saran dan rumusan secara konkrit yang berhubungan dengan masalah dan alternatif pemecahan masalah, serta diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan.