

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Pada penelitian ini objek yang dipilih penulis adalah perusahaan BUMN yaitu PT. Wika Beton Tbk. yang bergerak dalam bidang industri beton pracetak.

##### **1.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan**

PT. Wijaya Karya Beton Tbk (Wika Beton Tbk.) didirikan sebagai salah satu anak perusahaan BUMN PT Wijaya Karya (Persero) Tbk pada tanggal 11 Maret 1997 berdasarkan keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Kerja No. 5 Tahun 1960, dengan visi untuk menjadi perusahaan terkemuka di industri produk beton pracetak. Saat ini Wika Beton Tbk merupakan produsen beton pracetak terbesar di seluruh Indonesia bahkan Asia Tenggara. Keunggulan lain dari Wika Beton Tbk adalah telah memiliki sepuluh pabrik yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang pertumbuhan industri konstruksinya tinggi dan menerapkan pola *Precast Engineering-Production Installation (EPI)* (PT. Wika Beton Tbk., Sejarah Singkat. 2018).

Untuk dapat menunjang pengembangan usahanya, PT. Wika Beton Tbk. telah memiliki tiga anak usaha yakni PT. Wijaya Karya Komponen Beton (Wika Kobe) pada tahun 2012, PT. Wijaya Karya Krakatau Beton pada akhir tahun 2013, dan PT Citra Lautan Teduh pada September 2014 serta satu perusahaan asosiasi yakni PT. Wijaya Karya Pracetak Gedung pada akhir tahun 2016. PT. Wika Kobe bekerja sama dengan PT Komponindo Betonjaya (Kobe) yang merupakan anak perusahaan dari PT. Mitsubishi Construction Co. Ltd dari Tokyo, Jepang. Kemudian PT. Wijaya Karya Krakatau Beton bekerja sama dengan PT. Krakatau Engineering dan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk (PT. Wika Beton Tbk., *Company Overview*. 2018).

Selain pengembangan usaha, perusahaan juga mengembangkan produk yang telah menciptakan beberapa hasil produk seperti tiang beton untuk jalur pendistribusian energi dan bantalan beton pracetak. Dengan produk yang dihasilkan pada waktu yang tepat maka diharapkan PT Wika Beton dapat menjadi perusahaan yang memimpin pada industri beton pracetak.

Dengan pengembangan produk yang selalu berjalan, saat ini PT. Wika Beton didukung oleh 10 pabrik produk beton (PPB). Sepuluh PPB tersebut tersebar di beberapa lokasi di Indonesia. PPB tersebut adalah:

1. Pabrik Produk Beton Sumatera Utara
2. Pabrik Produk Beton Lampung
3. Pabrik Produk Beton Lampung Selatan
4. Pabrik Produk Beton Bogor
5. Pabrik Produk Beton Karawang
6. Pabrik Produk Beton Subang
7. Pabrik Produk Beton Majalengka
8. Pabrik Produk Beton Boyolali
9. Pabrik Produk Beton Pasuruan
10. Pabrik Produk Beton Sulawesi Selatan

#### **1.1.2. Logo Perusahaan**

Berasal dari Logo WIKA sebagai Induk Perusahaan ditambahkan dengan kata “BETON” yang menunjukkan identitas secara langsung bahwa Perusahaan ini bergerak pada bisnis utama di bidang Industri Beton. Warna biru merupakan warna ciri khas yang digunakan oleh WIKA Grup. Warna biru juga simbol inovasi dan teknologi. Huruf “O” didalam kata BETON menggambarkan bentuk salah satu produk unggulan dari WIKA Beton yaitu produk putar. Bulatan berwarna merah dalam kata BETON menggambarkan produk tiang pancang. Warna merah untuk menonjolkan gambaran keberanian dan ketangguhan Perseroan di dalam menjalankan usaha dengan inovasi serta teknologi terkini.



**Gambar 1.1 Logo PT. Wika Beton Tbk.**

*Sumber: PT. Wika Beton Tbk., Logo dan Filosofinya. 2018*

### 1.1.3. Jenis Usaha dan Jenis Produk Perusahaan

PT. Wika Beton Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri beton pracetak, jasa konstruksi dan bidang usaha lain yang terkait. PT. Wika Beton Tbk. terus melakukan pengembangan produk yang inovatif melalui penelitian dan pengembangan, serta memberikan solusi yang tepat bagi kebutuhan percepatan infrastruktur di Indonesia. Produk PT. Wika Beton Tbk. didukung oleh teknologi terbaru yang mampu menciptakan proses bisnis yang efektif dan memberikan produk berkualitas tinggi.

PT. Wika Beton Tbk. memiliki produk-produk yang berkaitan langsung dengan konstruksi yang memerlukan beton sebagai material utamanya. Produk-produk tersebut dibagi menjadi tiga kategori yaitu beton, *quarry*, dan jasa. Segmen usaha beton merupakan *core business* dari PT Wika Beton Tbk., beberapa produk yang dihasilkannya adalah *PC Poles*, *PC Piles*, *Railway Sleeper CP*, *Bridge*, *Sheet Pile*, *Pipes*, *RC Box Culvert*, *Marine Structure CP*, *HCS*, *PC Cylinder*, dan *Rigid Pavement Fabricated*. Adapun spesifikasi dari berbagai produk pada PT Wika Beton dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Spesifikasi Produk di PT. Wika Beton**

<b>Jenis</b>	<b>Spesifikasi</b>
<i>PC Poles</i> (Tiang Beton)	a. Tiang distribusi b. Tiang transmisi c. Tiang katemari d. Tiang <i>lighting</i> e. Tiang telekomunikasi f. Tiang <i>netting</i>
<i>PC Piles</i> (Tiang Pancang)	a. Tiang pancang bulat berongga b. Tiang pancang kotak berongga c. Tiang pancang kotak d. Tiang pancang segitiga

<i>Railway Sleeper CP</i> (Produk untuk kereta api)	<ul style="list-style-type: none"> <li>e. <i>Sleeper</i> (bantalan)</li> <li>f. <i>Turn out</i></li> <li>g. <i>Railway crossing</i></li> </ul>
<b>Jenis</b>	<b>Spesifikasi</b>
<i>Bridge Concrete</i> (Produk untuk jembatan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Grinder (I shape, U shape &amp; Box)</i></li> <li>b. <i>Voided slab</i></li> <li>c. <i>Double tee</i></li> </ul>
<i>Retaining Wall Concrete</i> (Produk penahan tanah)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Corrugated sheet piles</i></li> <li>b. <i>Flat sheet piles</i></li> </ul>
<i>Hydrostructure Concrete</i> (Produk untuk keairan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Pipes</i></li> <li>b. <i>Pressure pipes</i></li> <li>c. <i>Open channel</i></li> <li>d. <i>Lining</i></li> </ul>
<i>Building &amp; Housing Concrete</i> (Produk bangunan dan rumah)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Column</i></li> <li>b. <i>Half slabs</i></li> <li>c. <i>Hollow slabs</i></li> <li>d. <i>Tee slabs</i></li> <li>e. <i>Stairs</i></li> </ul>
<i>Marine Structure</i> (Produk kelautan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Beams</i></li> <li>b. <i>Half slabs</i></li> <li>c. <i>Breakwater</i></li> </ul>
Produk nonstandar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>L shape</i></li> <li>b. <i>Water drop open channel</i></li> <li>c. <i>Fences</i></li> <li>d. <i>Dry joint system</i></li> <li>e. <i>Concrete barrier, dll</i></li> </ul>

*Sumber: PT. Wika Beton*

Segmen usaha lainnya adalah *quarry*, yaitu bagian dari proses produksi beton yang dilakukan oleh perusahaan. Segmen ini meliputi kegiatan penambangan dan produksi material *split*, *screen*, dan sebagainya. Produk-produknya adalah *split 1-2*, *screen*, abu batu, dan *split 2-3*. Lalu yang terakhir adalah segmen usaha jasa yang merupakan bagian dari proses inovasi bisnis perusahaan. Segmen tersebut mencakup kegiatan pemancangan dengan *inner bore* atau *pre bore system*, *post tension*, dan proyek konstruksi.

#### **1.1.4. Visi dan Misi Perusahaan**

##### **1. Visi Perusahaan**

Menjadi Perusahaan Terkemuka Dalam Bidang *Engineering*, *Production*, *Installation* (EPI) Industri Beton di Asia Tenggara.

##### **2. Misi Perusahaan**

- a. Menyediakan produk dan jasa yang berdaya saing dan memenuhi harapan pelanggan;
- b. Memberikan nilai lebih melalui proses bisnis yang sesuai dengan persyaratan dan harapan pemangku kepentingan;
- c. Menjalankan sistem manajemen dan teknologi yang tepat guna untuk meningkatkan efisiensi, konsistensi mutu, keselamatan, dan kesehatan kerja yang berwawasan lingkungan;
- d. Tumbuh dan berkembang Bersama mitra kerja secara sehat dan berkesinambungan;
- e. Mengembangkan kompetensi dan kesejahteraan pegawai.

#### **1.1.5. Nilai Perusahaan**

PT. Wika Beton Tbk. Memiliki tiga nilai utama dalam perusahaannya, nilai-nilai tersebut adalah

##### **a. Agility**

Bertindak trengginas terhadap peluang dan perubahan bisnis, dengan memusatkan pikiran dan tindakan pada satu hal tertentu hingga tuntas, bertindak berdasarkan orientasi perubahan yang lebih baik.

b. *Caring*

Proaktif dan peduli terhadap pemangku kepentingan, dengan cara menyadari apa yang diharapkan dari diri serta mengambil tindakan yang diperlukan. Kemudian memperlakukan orang lain seperti memperlakukan diri sendiri. Selanjutnya berorientasi dan bersikap peduli terhadap setiap aspek terkait keselamatan, kesehatan kerja, dan lingkungan.

c. *Excellence*

Memberikan hasil unggul kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya dengan cara konsisten memenuhi apa yang telah disepakati bersama, berorientasi pada hal-hal baru yang berbeda dan menindaklanjutinya dalam eksperimentasi yang terukur kemajuannya, serta ahli di bidangnya, setiap tindakan yang dilakukan mencerminkan upaya untuk selalu memberikan hasil yang berkualitas.

Dalam mengoptimalkan nilai-nilai tersebut PT Wika Beton memegang teguh motto *Spirit of Innovation*, yaitu:

- a. *Commitment* : Berbuat sesuai dengan kesepakatan dan janji.
- b. *Innovation* : Menerapkan sesuatu inovasi yang baru.
- c. *Balance* : Menjaga keseimbangan dari segala aspek.
- d. *Excellence* : Memberikan hasil kerja yang lebih baik.
- e. *Relationship* : Hubungan kemitraan yang baik untuk semua pihak.
- f. *Teamwork* : Sinergi, kerja sama intra dan lintas unit kerja.
- g. *Integrity* : Keutuhan dan ketulusan seperti keadilan, bertanggung jawab, tidak bergantung, transparan, dan jujur.

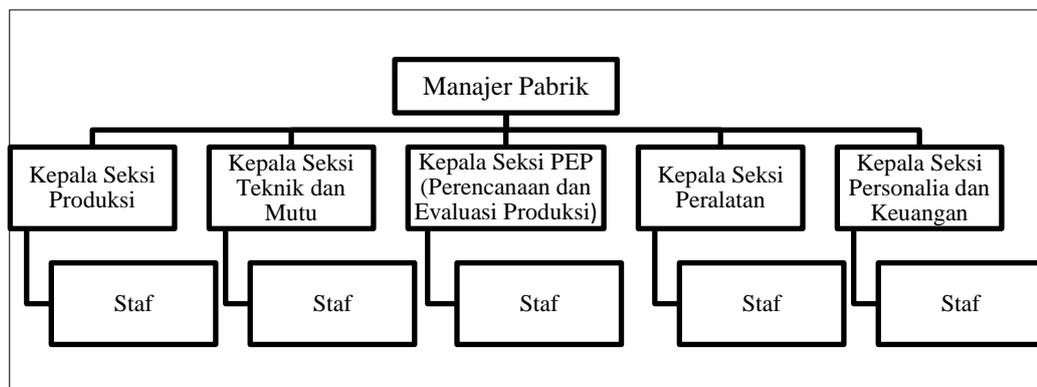
### **1.1.6. Organisasi dan Manajemen**

#### **1.1.6.1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah suatu cara atau sistem untuk mengadakan pembagian kerja, pembatasan tugas, tanggung jawab, serta wewenang dan menetapkan hubungan-hubungan antar unsur organisasi yang sama dengan yang lain. Oleh karena itu, dengan struktur organisasi dapat memungkinkan orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan. Struktur organisasi yang ada pada PT Wika Beton khususnya pada PPB Karawang merupakan hubungan lini serta fungsional,

dimana tugas dan tanggung jawab berjalan secara vertikal menurut garis lurus antara atasan dan bawahan juga dengan saling mengawasi dan memberikan saran antara staf dengan staf lainnya. Hal ini berguna untuk kejelasan informasi bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Struktur organisasi yang ada pada PT Wika Beton PPB Karawang berbeda dengan struktur organisasi PT Wika Beton pusat. Pada PPB Karawang struktur organisasi lebih sederhana dengan fokus pada produksi beton. Berikut organisasi PPB Karawang yang dapat dilihat pada Gambar 1.2



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi PPB Karawang**

*Sumber: PT. Wika Beton Tbk*

#### **1.1.6.2. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab**

Dalam struktur organisasi setiap posisi memiliki tugas dan tanggung jawab masing – masing. Berikut adalah uraian tugas dan tanggung jawab masing – masing staf yang terdapat pada struktur organisasi PT. Wika Beton khususnya PPB Karawang, yaitu:

1. Manajer Pabrik
  - a. Memimpin seluruh kegiatan dan aktivitas kerja di dalam pabrik.
  - b. Pengambil keputusan dalam pelaksanaan kegiatan kerja.
  - c. Secara berkala mengendalikan serta mengevaluasi produksi dari pertimbangan biaya, mutu, dan waktu.
  - d. Melaksanakan fungsi perencanaan dan pengawasan produksi dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

- e. Bertanggungjawab atas pengadaan lokasi dan pengendalian persediaan suku cadang, bahan baku, bahan penunjang, dan hasil produk yang sudah jadi.
  - f. Melaksanakan upaya dalam meningkatkan kualitas hasil kerja meliputi biaya, mutu, dan waktu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
  - g. Mengupayakan terlaksananya kesehatan dan keselamatan kerja (K3)
  - h. Bertanggungjawab atas keamanan semua aset dan harta perusahaan yang dikelola.
  - i. Menjaga ketertiban administrasi dan menyajikan laporan mengenai seluruh kegiatan pabrik secara berkala.
  - j. Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam bidang manajemen, keahlian, dan keterampilan.
  - k. Melaksanakan kerja sama dengan organisasi pemasaran dalam rangka optimasi bahan dan sumber daya produksi dan distribusi.
  - l. Menciptakan terjadinya hubungan yang baik dan saling menguntungkan dengan pihak – pihak luar atau di dalam perusahaan yang berkaitan dengan ruang lingkup kerjanya.
  - m. Bertanggungjawab atas kelangsungan pabrik dan bertanggung jawab penuh kepada direktur pusat.
2. Seksi Produksi
- a. Merencanakan jadwal induk produksi dan kebutuhan sumber daya untuk keperluan jalur – jalur produksinya.
  - b. Memimpin regu atau tim produksi dalam melaksanakan aktivitas produksi beton sesuai dengan jadwal dan pedoman yang telah ditetapkan.
  - c. Melaksanakan pengaduan lokal dan memantau perkembangan harga di pasar.
  - d. Mengatur pembagian *shift* kerja untuk para stafnya.
  - e. Bertanggungjawab atas kualitas hasil kerja dengan meliputi pertimbangan biaya, mutu, dan waktu sesuai dengan standar perusahaan.
  - f. Berkomunikasi dengan seksi lain khususnya seksi teknik dan mutu untuk mengetahui informasi mengenai kualitas hasil produksi.
  - g. Bertindak ketika terjadi kegagalan produksi yang diakibatkan oleh tidak terpenuhinya standar mutu hasil produksi.

- h. Membuat laporan secara rutin dan tahunan untuk hasil produksi agar dapat dievaluasi.
  - i. Bertanggungjawab atas aktivitas produksi dalam perusahaan.
3. Seksi Teknik dan Mutu
- a. Menyusun rencana secara teknis untuk mencapai sasaran mutu produk agar sesuai dengan persyaratan teknis di dalam dokumen yang telah disepakati oleh pihak pelanggan atau konsumen dan pihak perusahaan.
  - b. Bertanggungjawab melalui optimalisasi desain dan metode produksi atas tercapainya tingkat efektifitas pemanfaatan sumber daya di pabrik.
  - c. Melaksanakan pengujian sesuai dengan standar yang dihasilkan gugus kendali mutu di pabrik dan merekomendasikan hasil pengujian tersebut sebagai standar produk dalam lingkungan pabrik.
  - d. Bertanggungjawab atas terlaksananya dukungan dan pelayanan jasa rekayasa yang diperlukan di pabrik dan wilayah penjualan dalam rangka pengupayaan percepatan penyelesaian proses produksi dan distribusi.
  - e. Menyusun rencana pengawasan dan pengujian berupa prosedur, sistem, dan pedoman lingkungan pabrik yang meliputi: penetapan kendali mutu; perumusan kegiatan yang perlu dilakukan pada saat pengendalian; perumusan kriteria kendali mutu; perumusan sistem dokumentasi atau sistem informasi; dan perumusan alat kendali mutu.
  - f. Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 2000 dan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) yang dikembangkan oleh perusahaan.
  - g. Melaksanakan penelitian terhadap metode produksi serta rekomendasi peningkatan sistem produksi agar kualitas produksi sesuai dengan target.
  - h. Melaksanakan pembinaan pada stafnya mengenai tanggung jawab dalam kegiatan kerja di pabrik.
4. Seksi Perencanaan dan Evaluasi Produksi (PEP)
- a. Melaksanakan dan mengelola administrasi produksi secara berkala.
  - b. Bertanggungjawab atas tersusunnya perencanaan produksi dan kebutuhan sumber daya untuk keperluan seluruh jalur yang ada di pabrik.

- c. Mengumpulkan, mengelola, dan menyimpan surat permintaan produk beton dari unit penjualan produk beton secara tertib dan mengadministrasi surat perintah produksi secara tertib dan baik.
  - d. Menerima pesananan dari konsumen.
  - e. Menyusun rencana produksi produk beton yang disesuaikan dengan rencana distribusi unit penjualan produk beton.
  - f. Melaksanakan pengendalian, evaluasi, dan analisis biaya produksi dan pemanfaatan sumber daya.
  - g. Mengupayakan peningkatan efektivitas dan efisiensi biaya produksi.
  - h. Pemanfaatan sumber daya tanpa mengurangi waktu yang telah ditetapkan.
  - i. Menyusun anggaran biaya produksi untuk keperluan seluruh jalur yang ada di pabrik.
  - j. Melaksanakan administrasi persediaan gudang yang meliputi persediaan bahan baku dan penunjang, persediaan dalam proses, persediaan barang jadi dan suku cadang secara tertib.
  - k. Bertanggungjawab atas keterpaduan jadwal produksi dengan rencana penyerahan dan distribusi dari waktu ke waktu.
  - l. Membuat dan menyajikan laporan produksi secara berkala.
5. Seksi Peralatan
- a. Merencanakan dan melaksanakan pengawasan program perawatan mesin dan peralatan pabrik sesuai dengan standar.
  - b. Merencanakan, mengendalikan dan mengevaluasi kebutuhan suku cadang mesin dan peralatan pabrik.
  - c. Mengupayakan pemanfaatan mesin dan peralatan pabrik secara optimal serta memantau produktivitas pemanfaatan mesin dan peralatan pabrik.
  - d. Mempersiapkan sumber daya cetak sesuai dengan rencana produksi yang telah ditetapkan.
  - e. Bertanggungjawab atas keberadaan mesin dan peralatan pabrik.
  - f. Bertanggungjawab atas beroperasinya mesin dan peralatan pabrik sebelum dan selama proses produksi.
  - g. Mengendalikan dan mengevaluasi biaya peralatan pabrik.

- h. Bertanggungjawab atas kelengkapan dan berfungsinya mesin dan peralatan yang akan dimobilisasikan ke pabrik.
  - i. Mengatur pembagian shift kerja regu peralatan dan menetapkan kepala regunya.
6. Seksi Personalia dan Keuangan
- a. Menyusun anggaran biaya dan kas keperluan untuk seluruh kegiatan aktivitas kerja di perusahaan.
  - b. Melaksanakan pembayaran kepada pihak ketiga sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
  - c. Melaksanakan pengendalian dan evaluasi biaya langsung dan tidak langsung serta anggaran kas secara berkala.
  - d. Mengadakan pengadaan lokal dan memantau perkembangan harga dari pemasok agar didapat harga yang bersaing.
  - e. Melaksanakan administrasi persediaan kantor yang meliputi persediaan bahan baku dan penunjang, persediaan dalam proses, persediaan barang jadi dan suku cadang secara tertib.
  - f. Mengelola secara tertib kas dan bank, jaminan bank, serta perpajakan.
  - g. Membuat dan menyajikan laporan keuangan yang meliputi neraca dan membuat perhitungan laba rugi secara berkala.
  - h. Melaksanakan pencatatan, klasifikasi data keuangan serta evaluasinya menjadi informasi yang akurat.

## **1.2. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia dalam setiap organisasi baik publik maupun bisnis, adalah sumber daya yang utama, di samping berbagai sumber daya sumber daya lainnya (Sinambela, 2016:3). Hal ini dikarenakan modal manusia sebagai sumber daya berpotensi memberikan keunggulan daya saing dalam organisasi. Oleh karena itu peran sumber daya manusia didalam suatu perusahaan sangatlah penting terutama bagi kemajuan perusahaan hal ini dikarenakan akan memberikan keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan dan juga sumber daya manusia yang baik pada suatu perusahaan merupakan bagian dari sukses atau tidaknya suatu perusahaan (Wright dan Kehoe, 2007).

Menurut Sule dan Wahyuningtyas (2016:1), saat ini lingkungan sedang dihadapkan dengan situasi yang rumit dan tidak dapat diprediksi. Tantangan utama yang harus dihadapi oleh organisasi atau perusahaan adalah bagaimana cara beradaptasi pada setiap perubahan yang terjadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan tersebut. Perlu untuk disadari bahwa perubahan adalah sesuatu yang selalu terjadi dalam lingkungan bisnis di berbagai belahan dunia. Schiemann dalam Sule dan Wahyuningtyas (2016:1) mengungkapkan sepuluh kecenderungan yang dapat mengubah masa depan organisasi, yaitu:

- a. Peningkatan kompetisi secara global;
- b. Perubahan dalam permintaan serta persediaan tenaga kerja;
- c. Distribusi talenta yang tidak merata;
- d. Pengelolaan beragam tenaga kerja di beragam tempat;
- e. Keterampilan dan pergeseran pikiran;
- f. Teknologi;
- g. Adanya jurang suksesi kepemimpinan;
- h. Biaya kesalahan dalam pengelolaan talenta yang meningkat;
- i. Tidak adanya ukuran modal sumber daya manusia;
- j. Kesiapan perubahan yang rendah.

Oleh karena itu semakin jelas bahwa aset organisasi atau perusahaan yang utama, khususnya organisasi yang berdasarkan pengetahuan, adalah karyawan yang bekerja di dalamnya. Karyawan sebagai penggerak utama organisasi sangat mempengaruhi kemampuan dan daya saing perusahaan untuk berkompetisi di masa depan serta kesejahteraan perusahaan tersebut. Oleh karena itu persaingan antar organisasi yang sesungguhnya bukan pada produk maupun pasar, tetapi ada pada cara berpikirnya (Pella dan Inayati dalam Sule dan Wahyuningtyas, 2016:2).

Berdasarkan wawancara dengan Pak Inu selaku manajer SDM di PPB Karawang dijelaskan bahwa sistem manajemen aset SDM telah diterapkan oleh pihak perusahaan berdasarkan prinsip – prinsip keterbukaan, adil, motivatif dan bebas dari bias yang dikarenakan perbedaan agama & kepercayaan, ras, suku, asal – usul, jenis kelamin, dan asal kelahiran serta hal – hal yang tidak terkait dengan kinerja. Perusahaan berkomitmen dalam mengembangkan dan meningkatkan

kualitas pegawai yang merupakan aset utama perusahaan. Oleh karena itu pihak perusahaan selalu berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan karyawannya agar saling mendukung dalam mencapai tujuan dan kemajuan bersama. Tujuannya agar mutu manajemen dan kualitas pegawai selalu meningkat dan dapat bekerja secara efisien dan efektif.

Telah dijelaskan oleh Pak Inu bahwa PT. Wika Beton Tbk menganggap karyawan adalah aset perusahaan, oleh karena itu karyawan perlu ditunjang dengan baik agar dapat membantu perusahaan untuk bersaing hingga masa depan. Hal ini senada dengan apa yang disebutkan dalam laporan tahunan PT. Wika Beton (2017:184) bahwa secara berkala perusahaan dalam mengevaluasi karyawannya setiap tahun menggunakan sistem penilaian kinerja. Dalam menilai dan mengukur kinerja individu PT Wika Beton menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI).

KPI bagi PT Wika Beton merupakan instrumen dalam menilai dan mengukur kinerja individu karyawan. Hal ini bertujuan agar pihak perusahaan dapat memetakan dan mengatur SDM-nya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya pihak perusahaan secara komprehensif memperbarui lima aspek manajemen yang menjadi KPI utama yaitu; *quality, time, cost, financial, dan human development*. KPI yang digunakan oleh PT Wika Beton dibuat berdasarkan beberapa aspek, yaitu:

- a. Integritas
- b. Inisiatif
- c. Kerja Sama
- d. Komunikasi
- e. Pengetahuan tentang Pekerjaan
- f. Ketelitian
- g. Kualitas Hasil Pekerjaan
- h. Efisiensi Kerja
- i. Pelayanan Pelanggan
- j. Perbaikan Berkelanjutan

Melalui penilaian kinerja, manajemen PT Wika Beton memiliki catatan kompetensi, potensi pengembangan kompetensi serta karir dari masing-masing pegawai. Hasil penilaian kinerja karyawan tersebut kemudian digunakan untuk dasar pertimbangan untuk program pembinaan dan pengembangan pegawai. Hasil penilaian kinerja karyawan PT Wika Beton dapat dilihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2 Rekap Laporan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Wika Beton Tbk tahun 2015-2017**

Keterangan	Tahun		
	2015	2016	2017
Dibawah Ekspektasi	23,00%	11,10%	12,50%
Memenuhi Ekspektasi	45,10%	28,90%	40,00%
Diatas Ekspektasi	31,90%	60,00%	47,50%

*Sumber: Data HR PT. Wika Beton Tbk. 2018*

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 maka dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang tergolong dalam kriteria “diatas ekspektasi” mengalami penurunan pada tahun 2017 sebanyak 12,50%. Sedangkan jumlah karyawan yang tergolong dalam kriteria “dibawah ekspektasi” justru meningkat sebanyak 1,40%. Fenomena ini menarik untuk dibahas karena berdasarkan rekap laporan hasil penilaian karyawan tahun 2017, terlihat bahwa predikat kinerja karyawan PT. Wika Beton mengalami penurunan.

Selain latar belakang mengenai kinerja, motivasi kerja juga menjadi salah satu hal yang dianggap penting di PT. Wika Beton. Hal ini dikarenakan motivasi kerja karyawan dapat memberikan hasil pekerjaan yang optimal bagi dirinya sendiri maupun bagi perusahaan. Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Zameer et al (2014:1) bahwa motivasi adalah salah satu hal yang penting untuk organisasi publik maupun privat. Di dalam penelitiannya juga disebutkan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi sumber daya manusia suatu perusahaan ataupun organisasi.

Berdasarkan pernyataan Iqbal et al (2012) dijelaskan bahwa motivasi karyawan dan kemampuan mereka secara kolektif mempengaruhi kinerjanya masing-masing. Para manajer menginginkan karyawannya dapat mengerjakan tugas yang sulit dengan tujuan untuk memaksimalkan produktivitas. Banyak peneliti yang mementingkan peningkatan produktivitas dan juga kemampuan bekerja karyawan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu kebutuhan dan keinginan para karyawan menjadi hal yang sangat penting agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan motivasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan keinginan para karyawannya.

Kemudian oleh Mubarok dan Putra (2018:1) dalam penelitiannya disebutkan bahwa kompetensi harus didukung dengan pelatihan, pengembangan, dan motivasi pada karyawan perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut maka motivasi juga secara langsung mempengaruhi kompetensi dan pengembangannya. Sehingga evaluasi kompetensi yang dilakukan oleh PT. Wika Beton akan dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja karyawannya. Dengan mengetahui motivasi kerja karyawannya, PT. Wika Beton dapat membuat kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya.

Dari penjelasan para peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu aspek penting dalam aktivitas sebuah organisasi ataupun perusahaan. Motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja, dan dapat juga mendukung kompetensi karyawan serta pengembangannya. Oleh karena itu PPB Karawang perlu memerhatikan kebutuhan karyawannya untuk meningkatkan motivasi kerjanya agar kinerja karyawan dapat menjadi lebih baik.

Untuk melihat bagaimana persepsi karyawan terhadap motivasi kerja yang mereka alami maka oleh penulis dilakukan *survey* sebagai *preliminary data* dalam latar belakang variabel motivasi karyawan PPB Karawang PT Wika Beton. Penulis menyebarkan kuesioner yang terdiri dari enam pernyataan kepada 30 karyawan. Pernyataan pada kuesioner dibuat berdasarkan teori motivasi McClelland. Persepsi karyawan terhadap motivasi kerja mereka dapat dilihat pada Tabel 1.3.

**Tabel 1.3 Persepsi Karyawan Terhadap Motivasi Kerja PPB Karawang Tahun 2019**

<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Total Skor</b>
Saya berusaha untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan	0	4	5	18	3	30	73,33%
Saya senang menerima resiko yang relatif tinggi dalam pekerjaan	0	2	10	13	5		74,00%
Saya terampil dalam bekerja	2	3	11	10	4		67,33%
Saya berusaha untuk mencapai posisi pekerjaan yang terbaik	3	3	8	12	4		67,33%
Saya senang berhubungan dengan rekan kerja baik atasan maupun bawahan	0	2	3	11	14		84,67%
Saya senang bekerja sama/diskusi dalam mengatasi suatu masalah kerja	0	1	4	17	8		81,33%
Rata-rata skor							74,67%

*Sumber: Olahan penulis*

Berdasarkan tabel 1.3, dapat dilihat bahwa hasil kuesioner untuk *preliminary data* terhadap 30 karyawan yang berada di PPB Karawang menunjukkan motivasi kerja karyawan yang berbeda-beda. Pada dimensi motivasi kebutuhan akan kekuasaan, terdapat beberapa jawaban STS (sangat tidak setuju). Jika dibandingkan dengan dimensi lain yang diambil dari teori motivasi McClelland, dimensi kebutuhan untuk kekuatan (nPow) hasilnya berbeda dikarenakan kurangnya motivasi kerja karyawan pada aspek kekuatan dan kemampuan kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kompetensi yang dimiliki, budaya kerja, hingga gaya kepemimpinan atasannya.

Selain hasil kuesioner, *preliminary data* yang lain adalah data absensi yang diberikan oleh pihak perusahaan. Menurut beberapa penelitian, disebutkan bahwa data absensi karyawan pada suatu perusahaan dapat dijadikan acuan pada untuk motivasi kerja karyawannya. Oleh Zunaidah dan Budiman (2014:46) disebutkan bahwa tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan menunjukkan rendahnya tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan perusahaan tersebut, sehingga hal ini dapat mengurangi tingkat kinerja serta bekerja tidak maksimal. Berikut adalah rekap laporan data absensi karyawan PPB Karawang pada tahun 2016 dan tahun 2017.

**Tabel 1.4 Rekap Laporan Absensi Karyawan PPB Karawang Tahun 2016**

Periode	Jumlah Karyawan			Total
	Sakit	Izin	Alpha	
Januari	2	2	9	13
Februari	3	-	13	16
Maret	1	1	6	8
April	1	2	10	13
Mei	3	-	8	11
Juni	1	3	15	19
Juli	3	3	21	27
Agustus	4	9	6	19
September	1	-	7	8
Oktober	1	-	9	10
November	-	1	5	6
Desember	1	2	13	16
Jumlah	21	23	122	166

*Sumber: Data internal HR PT. Wika Beton Tbk. 2016*

Pada Tabel 1.4 mengenai rekap laporan absensi karyawan PPB Karawang tahun 2016 terlihat bahwa total karyawan yang sakit, izin, dan alpha berjumlah 166 orang. Angka tersebut dijumlahkan dari angka karyawan yang sakit sebanyak 21 kali, karyawan yang izin sebanyak 23 kali, dan karyawan yang alpha sebanyak 122 kali. Laporan absensi didominasi oleh jumlah karyawan yang alpha atau mangkir.

**Tabel 1.5 Rekap Laporan Absensi Karyawan PPB Karawang Tahun 2017**

Periode	Jumlah Karyawan			Total
	Sakit	Izin	Alpha	
Januari	1	2	13	16
Februari	4	-	19	23
Maret	2	1	8	11
April	2	-	9	11
Mei	3	1	6	10
Juni	5	4	18	27
Juli	4	3	23	30
Agustus	1	-	9	10
September	2	-	5	7
Oktober	2	-	6	8
November	1	-	9	10
Desember	1	2	11	14
Jumlah	28	13	136	177

*Sumber: Data internal HR PT. Wika Beton Tbk. 2017*

Berdasarkan dari data absensi karyawan PT Wika Beton pada PPB Karawang, tingkat absensi karyawannya dapat dikatakan sudah baik pada tahun 2016 dengan indikator angka ketidakhadiran karyawan yang tidak tinggi menurut SDM PT Wika Beton. Total karyawan yang tidak hadir pada tahun 2016 jumlahnya sebanyak 135 orang. Pada tahun 2017 terdapat angka ketidakhadiran tertinggi yaitu terlihat pada bulan Juni 2017 dengan jumlah 23 orang. Dari data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa perbandingan jumlah ketidakhadiran karyawan pada tahun 2016 dengan 2017 mengalami peningkatan.

Tingginya ketidakhadiran karyawan dengan kategori izin dibandingkan dengan kategori sakit dan alpha dikarenakan ketentuan izin yang sudah disesuaikan dengan golongan atau skala seperti cuti tahunan dengan jumlah 12 hari kerja, cuti bersalin dengan jumlah 1,5 bulan sebelum perkiraan serta 1,5 bulan setelah melahirkan, dan cuti bersama yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selain cuti, seluruh karyawan juga berhak mengambil izin tidak masuk kerja dikarenakan mobilitas karyawan. Beberapa karyawan di PPB Karawang bekerja dengan *shift* yang tidak beraturan dan tempat kerja yang fleksibel sesuai dengan arahan atasan ataupun manajemen.

Selain motivasi disebutkan juga oleh beberapa ahli dan penelitian terdahulu bahwa kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ngo et al. (2014), kompetensi sebuah pengelolaan SDM memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kompetensi dalam pengelolaan SDM merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam mengimplementasi sistem pengelolaan SDM serta integrasinya dengan strategi bisnis.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2017:297) bahwa kompetensi memegang faktor kunci (*key factor*) dalam keberhasilan seorang karyawan dalam pekerjaannya di organisasi. Identifikasi kompetensi yang tepat memiliki nilai prediksi yang dianggap cukup valid dihubungkan dengan kinerja seorang karyawan. Selain itu juga dijelaskan bahwa kompetensi mencakup faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*. Aspek-aspek tersebut digunakan oleh banyak perusahaan untuk merekrut karyawan baru ke dalam organisasinya.

Menurut Sedarmayanti (2017:293) bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi perlu dilaksanakan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan target perusahaan dengan standar kinerja yang ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu agar dapat melakukan tugas serta pengambilan keputusan yang sesuai dengan peranannya dalam organisasi serta juga relevan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki. Penerapan model kompetensi dalam sistem SDM saat ini menjadi suatu kebutuhan

organisasi. Hal ini dikarenakan penerapan model kompetensi akan memberikan nilai tambah yang lebih baik dalam organisasi karena dapat memberikan nilai kompetitif dalam proses pengembangannya.

Selain itu juga menurut Sengupta et al. (2013:22) dalam penelitiannya dapat disimpulkan bahwa manajemen kompetensi sangat berpengaruh terhadap strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan daya saing. Hal tersebut didukung oleh faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah kompetensi karyawan dalam beberapa penelitian lainnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

PT. Wika Beton melakukan evaluasi kompetensi setiap tahunnya. Penilaian evaluasi kompetensi karyawan penting dilakukan untuk menilai kebutuhan pelatihan dari masing-masing karyawan. Sehingga penilaian evaluasi kompetensi ini menjadi dasar pertimbangan untuk program pembinaan dan pengembangan karyawan.

Perusahaan menganggap bahwa kompetensi adalah salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawannya. Oleh karena itu strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitas SDM-nya dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan kompetensi SDM melalui pelatihan dan sertifikasi kompetensi. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki data hasil dari penilaian evaluasi kompetensi setiap tahunnya dan memiliki target yang ingin dicapai. Data evaluasi kompetensi karyawan tahun 2015 hingga tahun 2017 dapat dilihat pada Tabel 1.6.

**Tabel 1.6 Hasil Evaluasi Kompetensi Karyawan 2015-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Rata-rata Nilai Kompetensi</b>
2015	83,18
2016	83,31
2017	83,92

*Sumber: Data HR PT. Wika Beton Tbk. 2018*

Berdasarkan data evaluasi kompetensi dari tabel 1.6 dapat dilihat bahwa angka rata-rata nilai kompetensi karyawan selalu meningkat dari tahun 2015 hingga tahun 2017. Pada tahun 2016 mengalami peningkatan sebanyak 0,13 poin. Kemudian pada tahun 2017 peningkatannya sebesar 0,61 poin. Walaupun rata-rata nilai kompetensi mengalami peningkatan hingga 83,92 pada tahun 2017, angka tersebut belum memenuhi target kriteria dengan predikat “diatas ekspektasi”. Nilai kompetensi karyawan pada tahun 2017 tersebut masih tergolong dalam predikat “memenuhi ekspektasi”. Kriteria penilaian “diatas ekspektasi” dapat diberikan ketika karyawan memiliki skor lebih dari 85. Oleh karena itu nilai rata-rata kompetensi karyawan PT Wika Beton PPB Karawang masih belum mencapai target yang diharapkan.

Berdasarkan data yang telah diungkapkan maka dapat diasumsikan bahwa aspek motivasi dan kompetensi pada PT. Wika Beton masih dapat dikembangkan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan cara yang lebih efektif dengan melihat motivasi dari karyawannya. Fenomena yang terjadi di PT Wika Beton adalah terjadinya penurunan kinerja dilihat dari kriteria predikat karyawan, lalu dari aspek motivasi terdapat peningkatan ketidakhadiran karyawan. Kemudian aspek yang terakhir adalah aspek kompetensi yaitu target kriteria dengan predikat “diatas ekspektasi” masih belum tercapai. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian judul **“Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Wika Beton (Persero)”**.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan menjadi sarana penting untuk mengembangkan SDM. Proses pengembangan SDM ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan agar mencapai kinerja yang ditargetkan oleh perusahaan. Namun, melihat dari fenomena yang terjadi pada perusahaan diketahui bahwa aspek kinerja, motivasi, dan kompetensi masih belum mencapai angka yang ditargetkan. Diperlukan peningkatan kompetensi SDM dalam perusahaan dan mengerti motivasi para karyawannya secara garis besar agar kinerja perusahaan tetap tumbuh secara berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang, untuk memperjelas kinerja karyawan yang mengalami penurunan, penurunan motivasi karyawan berdasarkan absensi dua tahun terakhir dan juga target nilai kompetensi yang belum tercapai, maka dilakukan penelitian untuk melihat tingkat pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Wika Beton. Penelitian ini dilakukan dengan melihat tingkat persepsi karyawan terhadap kompetensi dan strategi motivasi karyawan yang telah diimplementasikan. Kemudian dilanjutkan dengan menganalisis seberapa tinggi tingkat pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan pernyataan yang telah dijabarkan tentang pembahasan mengenai pengaruh variabel manajemen talenta dan kompetensi digital terhadap kinerja di PT. Wika Beton, menimbulkan beberapa pertanyaan masalah untuk penelitian ini diantaranya:

1. Seberapa tinggi motivasi karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang?
2. Seberapa tinggi kompetensi karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang?
3. Seberapa tinggi kinerja karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang?
4. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang?
5. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang?
6. Seberapa besar pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui tingkat motivasi karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang.
2. Mengetahui tingkat kompetensi pada karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang.
3. Mengetahui tingkat kinerja pada karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang.

4. Mengetahui pengaruh motivasi pada kinerja karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang.
5. Mengetahui pengaruh kompetensi pada kinerja karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang.
6. Mengetahui pengaruh motivasi dan kompetensi pada kinerja karyawan di PT. Wika Beton PPB Karawang.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi lebih dalam dan bahan masukan tambahan dalam menyikapi perkembangan teknologi di era digital untuk perusahaan tentang motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan.

### **2. Bagi karyawan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan lebih dalam kepada karyawan tentang pentingnya motivasi dan kompetensi dalam aktivitas kerja untuk dapat bersaing secara global.

### **3. Bagi peneliti**

Penelitian ini dapat memperluas wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia dan perkembangannya secara nyata khususnya yang menyangkut motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan.

### **4. Bagi akademisi**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

## **1.7. Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.7.1. Lokasi dan Objek Penelitian**

Berdasarkan latar belakang serta identifikasi masalah yang telah dijabarkan pada sub bab sebelumnya, maka penulis membatasi penelitian mengenai faktor-faktor lain selain motivasi dan kompetensi yang mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan. Lokasi yang dipilih adalah PT. Wika Beton Tbk. di Jakarta. Oleh karena itu, penelitian ini membahas tentang pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Wika Beton Tbk.

### **1.7.2. Waktu dan Periode Penelitian**

Waktu yang digunakan dalam proses penelitian yaitu pelaksanaan penelitian hingga pembuatan analisis hasil penelitian adalah dimulai dari bulan Desember 2018 hingga bulan Mei 2019.

### **1.8. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Penulisan tugas akhir ini merupakan laporan dari hasil penelitian yang dibuat dalam lima bab, masing-masing bab berisi:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini berisi teori-teori yang mendasari masalah yang diteliti.

#### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional, menentukan posisi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi tentang deskriptif objek penelitian serta hasil analisis data.

#### **BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian serta saran-saran dan masukan yang berguna dimasa yang akan datang.