

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini hampir semua perusahaan menghadapi tantangan dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat dan dinamis. Lingkungan usaha cenderung berubah sejalan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pelanggannya. Lingkungan yang semakin kompetitif dan mengglobal menuntut perusahaan dikelola secara profesional. Perusahaan yang merupakan sistem sosial dengan sumber daya manusia merupakan faktor utama untuk mencapai efektifitas dan efisiensi (Awases, Bezuidenhout, & Roos, 2013)

Perusahaan harus terus berubah untuk mempertahankan dirinya dalam kompetisi global yang semakin ketat. Menurut (Ambastha & Momaya, 2014) kinerja perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap daya saing suatu perusahaan. Literatur ini menyimpulkan bahwa daya saing dari perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu aset, proses dan performa dari perusahaan tersebut. Aset mencakup teknologi, sumber daya manusia, dan budaya perusahaan. Proses mencakup manajemen strategi, pengembangan sumber daya manusia (SDM), Operasional, dan proses marketing. Kinerja mencakup produktivitas, keuangan, efisiensi, pengembangan jasa dan produk baru, kepuasan pelanggan dan lain-lain. Pengaruh dari masing-masing faktor terhadap daya saing bergantung dari jenis perusahaan dan hubungannya dengan para *stakeholder* dan kompetitor ((Noe Raymond, 2011)

Arus perubahan global menuntut perusahaan-perusahaan untuk memasuki era Industri 4.0. Untuk itu perusahaan perlu mempersiapkan SDM yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tuntutan teknologi terbaru, era digitalisasi sehingga diperlukan ketrampilan *hard skill* dan *soft skill*. Tidak terkecuali , industri baja secara

bertahap akan memasuki era Industri 4.0 terutama untuk proses-proses dengan akurasi tinggi.

PT Purna Baja Harsco (PT PBH) adalah perusahaan yang menyediakan jasa pengelolaan material (*scrap*, *hot metal* dan *slag*), penanganan limbah padat, pemilahan logam dan pelayanan pengelolaan limbah. Sebagai perusahaan dengan pelayanan jasa-jasa tersebut maka aset utama PT Purna Baja Harsco adalah manusia dan peralatan. Mengingat peralatan yang dimiliki perusahaan merupakan peralatan yang unik (hanya terdapat di industri baja terpadu) dengan teknologi tinggi yang membutuhkan kemampuan khusus untuk pengoperasiannya, maka SDM adalah aset yang sangat penting bagi daya saing dan keberlangsungan hidup PT Purna Baja Harsco. Pengelolaan SDM yang tepat sangat erat kaitannya dengan strategi SDM berbasis kompetensi.

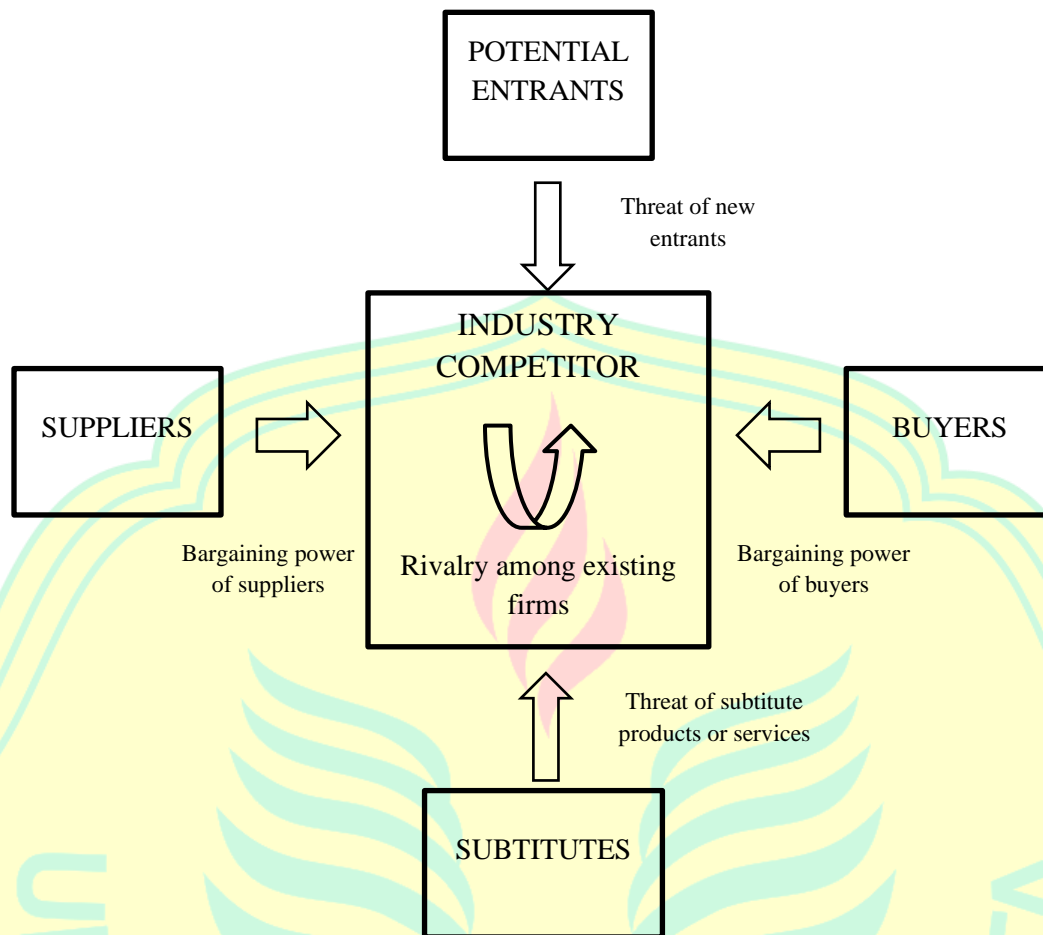
Kinerja perusahaan adalah hasil dari kegiatan manajemen dalam mengelola perusahaan. Parameter yang sering digunakan dalam menilai kinerja perusahaan adalah parameter keuangan yang salah satunya adalah *Return On Investment* (ROI). PT Purna Baja Harsco telah berhasil meningkatkan kinerjanya secara signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan kenaikan *Return On Investment* (ROI) dari tahun 2016 sebesar 23 % menjadi 26 % di tahun 2017, yang berarti ada peningkatan sebesar 3 %. Meskipun telah terjadi peningkatan kinerja, tetapi tantangan persaingan di masa depan tetap harus diantisipasi. Mengingat pelanggan PT Purna Baja Harsco adalah perusahaan-perusahaan baja yang terus tumbuh dan memperbaharui teknologinya maka PT Purna Baja Harsco harus mampu menyesuaikan diri, memenuhi tuntutan pelanggan akan peningkatan kualitas jasa pelayanan.

(Baron Angela, 2013) dalam teori *human capital* yang dikaitkan dengan pendekatan perusahaan berbasis sumber daya, dinyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang bertahan lama jika mempunyai kumpulan

sumber daya manusia yang tidak bisa ditiru atau digantikan oleh pesaing. *Human capital* juga dapat dihubungkan dengan *competency movement* dengan alasan bahwa jika kompetensi digunakan secara efektif akan menciptakan value bagi perusahaan. Penilaian level kompetensi dalam proses manajemen kinerja dapat mengungkapkan arah pengembangan kompetensi tenaga kerja, dan tentu saja pada gilirannya ikut menentukan perkembangan nilai tenaga kerja tersebut.

Kompetensi inti yang dimiliki perusahaan PT PBH berupa kemampuan di bidang *Hot Metal Transport* dengan menggunakan equipment khusus yang memiliki kehandalan tinggi. Alat yang digunakan adalah multi mover dengan kapasitas 600 ton *hot metal* serta *Yard Crane* kapasitas 550 ton metal yang hingga kini hanya ada dua di dunia. Alat tersebut dioperasikan oleh operator yang kompeten serta ditunjang dengan service perawatan yang lengkap sehingga mampu meningkatkan hasil produksi baja (disarikan dari Company Profile PT Purna Baja Harsco tahun 2017). Hal ini seiring dengan kenyataan bahwa pelatihan (*training*) bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi akan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan (Gambo, 2015) dan (Dessler Gary, 2011)

Perbedaan lingkungan makro/eksternal memiliki efek terhadap daya saing organisasi. Porter mengembangkan konsep keunggulan kompetitif untuk menganalisa persaingan bisnis lima aspek utama yang disebut *Five Force* (Mann & Byun, 2011).



Gambar 1.1 Porter's (1980) Five Forces Model

Terdapat 5 aspek penting dalam Model *Five Forces* yaitu *Potential Entrants* (Ancaman pendatang baru), *Industry Competitors* (Persaingan sesama industri), *Substitutes* (Ancaman dari produk pengganti), *Buyers* (Kekuatan tawar-menawar pembeli), *Suppliers* (Kekuatan tawar-menawar pemasok) (Ahlstrom David, 2010)

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja organisasi. Dalam menghadapi persaingan tersebut, pengembangan SDM diperlukan bagi PT PBH dimana perusahaan berteknologi tinggi memerlukan SDM yang berkemampuan tinggi pula. SDM dengan kualitas tinggi diperlukan untuk mengelola perusahaan supaya perusahaan dapat beroperasi dengan efektif dan efisien. Gagasan atau ide baru yang diberikan karyawan akan menjadi modal dalam perkembangan perusahaan di tengah kompetisi global. Apabila perusahaan tidak didukung dengan kualitas SDM yang baik,

maka perusahaan akan terlambat untuk mengikuti perkembangan arus global yang sangat cepat (Hui, Yee, Yen, Chie, & Yi, 2017). Kinerja karyawan menjadi sangat penting bagi PT PBH karena hal ini dapat menentukan keberlanjutan dari perusahaan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam penelitian di perusahaan Petro Vietnam Engineering, (Thao & Hwang, 2010) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan adalah *Leadership*, *Motivation*, dan *Training*. Perusahaan yang diteliti ini merupakan perusahaan berbasis teknologi dengan sumber daya manusia yang berpendidikan tinggi (hampir 70% Strata I).

Menurut (Aboazoum, Nimran, & Musadieq, 2015), kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Job Satisfaction*, *Training and Development*, *Organizational Culture*, dan *Stress*. Penelitian ini dilakukan pada para pekerja industri semen di Libya dengan metode kuantitatif. Keempat faktor tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun variabel stress tidak berpengaruh secara signifikan.

(Bedarkar & Pandita, 2014) meneliti tentang variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga mempengaruhi variabel *employee engagement*. Dalam penelitiannya, variabel *Leadership*, *Communication*, dan *Work Life Balance* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* dalam model tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan mengulas penelitian-penelitian sebelumnya yang berhubungan.

Penelitian lain yang juga berhubungan dengan *employee engagement* yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan (Al Mehrzi & Singh, 2016). Penelitian ini menyusun model mengenai faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Faktor yang mempengaruhi adalah budaya organisasi,

kepemimpinan, *teamwork*, dan *perceived organizational support*. Employee engagement yang diteliti dipengaruhi oleh variabel motivasi dimana variabel tersebut dipengaruhi 4 variabel lain. Penelitian ini dilakukan di Uni Emirat Arab.

Dari berbagai penelitian di atas terdapat keterkaitan antara kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan, motivasi, budaya, kepemimpinan, pelatihan/training, *team work* dan *work life balance*. Dari banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, PT PBH harus dapat memilih beberapa poin penting untuk dijadikan fokus dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM pada PT PBH harus dilakukan dengan alasan yang jelas dan dilakukan secara sistematis dan terencana.

B. Pembatasan Penelitian

Dari uraian latar belakang di atas telah dijelaskan dimensi permasalahan yang begitu luas. Tetapi karena keterbatasan waktu dan kemampuan penulis sehingga perlu memberi batasan masalah secara jelas dan lebih fokus.

Mengingat banyak faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) di industri manufaktur yang tidak mungkin diteliti secara keseluruhan, maka peneliti membatasi faktor yang mempengaruhi pada keterikatan karyawan (*employee engagement*), pelatihan (*training*), keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) dan Kepemimpinan (*Leadership*). Objek penelitian adalah karyawan PT PBH yang berlokasi di Cilegon. Masa penelitian dilakukan pada periode awal Juni 2018 hingga akhir Juni 2019.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh *Leadership* terhadap *Employee Engagement*?
2. Apakah ada pengaruh *Training* terhadap *Employee Engagement*?
3. Apakah ada pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*?
4. Apakah ada pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*?
5. Apakah ada pengaruh *Leadership* terhadap *Employee Performance*?
6. Apakah ada pengaruh *Training* terhadap *Employee Performance*?
7. Apakah ada pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance*?

D. Tujuan Penelitian

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leadership (LD)* terhadap *Employee Engagement (EE)* pada perusahaan PT. Purna Baja Harsco.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Training (TR)* terhadap *Employee Engagement (EE)* pada perusahaan PT. Purna Baja Harsco.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance (WL)* terhadap *Employee Engagement (EE)* pada perusahaan PT. Purna Baja Harsco.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement (EE)* terhadap *Employee Performance (EP)* pada perusahaan PT. Purna Baja Harsco.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leadership (LD)* terhadap *Employee Performance (EP)* pada perusahaan PT. Purna Baja Harsco.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Training (TR)* terhadap *Employee Performance (EP)* pada perusahaan PT. Purna Baja Harsco.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance (WL)* terhadap *Employee Performance (EP)* pada perusahaan PT. Purna Baja Harsco.

E. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi PT Purna Baja Harsco dalam peningkatan pelayanan jasa kepada pelanggan/customer sehingga akan meningkatkan jumlah pelanggan baru serta meningkatkan pendapatan perusahaan di masa yang akan datang. Manfaat lain bagi peneliti selanjutnya adalah untuk dapat mencari variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan dan kinerja karyawan sehingga lebih maksimal dalam kemajuan perusahaan dan mampu bersaing terhadap perusahaan lainnya yang sejenis.

F. Kebaharuan Penelitian

Pengujian pengaruh *Leadership*, *Training* dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* dalam penelitian ini belum pernah dilakukan dalam industri manufaktur lebih khusus industri baja di Indonesia. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa *Leadership* dan *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan di industri baja PT PBH.