

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting yang ada di setiap perusahaan. Mereka terdiri dari sekumpulan orang-orang yang saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya itu, sumber daya manusia juga dapat menjadi faktor penentu untuk dapat menciptakan *image* perusahaan yang berkualitas. Saat ini, banyak perusahaan yang saling bersaing secara ketat dan ingin mencapai *competitive advantage* dengan cara meningkatkan manajemen organisasi secara keseluruhan. Adanya persaingan tersebut menyebabkan perusahaan harus memutar otak dan mencari cara agar perusahaan mereka lebih unggul dibanding kompetitor lain. Salah satu hal yang dapat ditingkatkan ialah melalui sumber daya manusia yang dimiliki.

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang dapat menjadi asset penting bagi perusahaan jika dapat dikelola dengan baik. Karyawan juga dapat memperlihatkan suatu kualitas atau mutu tiap perusahaan. Namun, jika suatu perusahaan tidak dapat mengolah sumber daya manusia yang dimiliki, otomatis perusahaan tersebut dinilai gagal dalam mengorganisir para pekerjanya. Oleh karena itu, semakin bijak suatu perusahaan dalam

memanfaatkan karyawan pada perusahaan nantinya dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu hal yang dapat meningkatkan persaingan dan membedakan perusahaan dengan perusahaan lain bisa terlihat dari produktivitas yang dihasilkan karyawan itu sendiri. Biasanya, perusahaan yang memiliki produktivitas tinggi dilihat dari bagaimana cara karyawan tersebut memanfaatkan *material* atau bahan yang ada di perusahaan menjadi produk yang bisa dihasilkan. Perusahaan yang memiliki produktivitas rendah dapat berdampak pada berbagai hal. Sesuai dengan penjelasan Munro (dalam Singh, 2016) dimana produktivitas rendah dapat menyebabkan buruknya pelayanan perusahaan, ketidakpuasan terhadap konsumen, dan menurunnya pendapatan perusahaan.

Gambaran mengenai produktivitas dapat terlihat dari operasional pada perusahaan dan salah satunya yaitu PT A yang berada di wilayah kawasan Industri Jatiuwung di Kota Tangerang. PT A merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang manufakturing transformator distribusi listrik dan memiliki konsumen yang tak hanya berasal dari dalam negeri namun juga dari luar negeri. Perusahaan ini tak hanya menghasilkan transformator atau trafo, namun juga sebagai penyedia perlengkapan distribusi listrik yang sangat penting bagi kelangsungan pengoperasian listrik. Beberapa bagian yang terdapat dalam perusahaan ini yakni seperti bagian *Engineering*, bagian Pemasaran dan bagian Produksi. Bagian produksi menjadi salah satu bagian yang mempengaruhi produktivitas pada perusahaan tersebut.

Dalam menghasilkan suatu produk, PT A juga memproduksi *coil making* yang akan dipergunakan dalam pembuatan trafo. *Coil making* merupakan unit yang tergabung dalam bagian produksi pada PT A dimana terintergrasi dengan sub unit *core and coil assy*, *connection and final assy* yang termasuk kedalam komponen penting di dalam pembuatan trafo sebagai kumparan atau induktor listrik. PT A selalu memberikan produk dengan mutu terbaiknya kepada semua konsumen setianya. Akan tetapi, seiring dengan berjalannya waktu, produktivitas pada PT A mengalami fluktuasi sehingga mempengaruhi performa perusahaan. Berdasarkan pemaparan bagian *hr* setempat dimana sejak 4 tahun lalu, tingkat produktivitas pada bagian produksi berada di rentang 60 hingga 80 persen dan bersifat fluktuatif.

Selain itu, adanya pemaparan *hr* bahwa perusahaan mengalami penurunan dalam pencapaian target dimana beberapa karyawan tidak mampu mencapai standar yang telah ditentukan perusahaan yang dilihat dari hasil produksi perusahaan. Zainal (2017) menuturkan kurangnya produktivitas karyawan dapat tercermin dari rendahnya target pencapaian. Hal tersebut didukung oleh penuturan Sumarno *et al.*, (2013) dimana perubahan yang terjadi dalam produktivitas dapat terlihat dari dari hasil pencapaian target dalam produksi, yakni sebagai berikut:

Tabel I.1
Realisasi Per Bulan

Bulan	Sasaran (bulan)		Selisih	Persentase	Keterangan
	Qty	Realisasi			
Mei	2750	1534	1216	56%	Kurang

Juni	2750	1323	1427	48%	Kurang
Juli	2750	1896	854	69%	Cukup
Agustus	2750	1463	1287	53%	Kurang
September	2750	1936	814	70%	Cukup
Oktober	2750	1549	1201	56%	Kurang
Rata-Rata	2750	1617	1133	59%	Kurang

Sumber: Production Department of PT A, 2019 (diolah)

Tabel diatas merupakan pencapaian keseluruhan karyawan tiap bulannya dimana rata-rata produksi hingga Oktober sebesar 59% sehingga keseluruhan produktivitas tersebut terbilang rendah. Perusahaan menargetkan setiap periodenya jumlah produksi diusahakan berada pada rata-rata persentase sebesar 75 hingga 80 persen agar tidak mengalami hambatan produksi terutama dalam memproduksi trafo. Adapun kriteria persentase yang ditetapkan yaitu: (1) 0 – 59% dikategorikan kurang, (2) 60% – 79% dikategorikan cukup, dan (3) 80% – 100% dikategorikan baik. Berdasarkan penuturan *hr*, banyak karyawan yang suka menunda pekerjaan dan cenderung melalaikan pekerjaannya sehingga menyebabkan penurunan kuantitas. Selain itu, ada dugaan bahwa ada pemicu lain yang menyebabkan karyawan tidak dapat mencapai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam mendapatkan informasi yang lebih lanjut mengenai penyebab menurunnya produktivitas, peneliti melakukan pra riset dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan bagian produksi di PT A dengan hasil sebagai berikut:

Tabel I.2
Hasil Pra Riset

No	Keterangan	Persentase Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Motivasi	67%	33%
2.	Tingkat Pendidikan	43%	57%
3.	Sikap	33%	67%
4.	Kepuasan Kerja	60%	40%
5.	Disiplin Kerja	57%	43%
6.	Promosi	47%	53%
7.	Kemampuan	37%	63%
8.	Lingkungan Kerja	43%	57%

Sumber: Data diolah peneliti, 2019

Berdasarkan hasil pra riset diatas, didapati bahwa motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja menjadi hal yang berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan di perusahaan tersebut dimana terdapat tiga besaran utama dengan persentase pada motivasi sebesar 67%, kepuasan kerja sebesar 60% dan disiplin kerja sebesar 57%. Dengan demikian, hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan terkait motivasi, kepuasan kerja serta disiplin kerja yang rendah yang sedang dialami oleh karyawan.

PT A terus berupaya untuk mensejahterakan karyawannya agar dapat bekerja lebih baik dari sebelumnya. Jika ditelusuri, salah satu cara yang dapat dilakukan dengan melihat bagaimana motivasi kerja pada diri karyawan itu sendiri. Berdasarkan pengamatan selama pra riset dan pemaparan HRD setempat, karyawan sudah dibekali dengan pelatihan yang diadakan tiap tahunnya namun mereka terlihat kurang bertanggungjawab pada tugas yang dibebankan hingga tidak masuk bekerja dengan berbagai alasan sehingga

karyawan terkesan tidak produktif dan malas. Adanya dugaan kebutuhan dan keinginan karyawan yang tidak terpenuhi juga dapat membuat mereka kurang termotivasi pada pekerjaannya. Karyawan yang termotivasi akan memiliki semangat kerja tinggi untuk membuat perusahaan tersebut bergerak kearah yang lebih baik. Dari hasil pra riset dimana persentase motivasi sebanyak 67% juga mendukung dugaan adanya permasalahan pada motivasi karyawan.

Sushil dalam Cardoso (2015) menuturkan bahwa perusahaan yang memakai motivasi dan strategi retensi dapat meningkatkan suatu efisiensi dalam organisasi, menaikkan produktivitas dan profitabilitas serta dapat memenuhi kebutuhan karyawan sebaik mungkin yang nantinya dapat mengurangi stres dan ketidakamanan dalam bekerja sekaligus meningkatkan kesetiaan, komitmen dan kepuasan kerja. Tentunya motivasi sangat berguna bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap *loyal* atau setia dalam waktu yang lama. Dengan menggunakan strategi itu, perusahaan akan berupaya untuk memberikan kenyamanan pada pekerjaannya sehingga produktivitas pun nantinya dapat meningkat.

Mason (dikutip Banarjee, 2015) memaparkan bahwa terdapat studi tentang motivasi dan produktivitas dan mencerminkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dan produktivitas yang dirasakan di organisasi tertentu, hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan motivasi dapat disertai dengan peningkatan yang sesuai atau penurunan produktivitas yang dirasakan. Dengan kata lain, semakin meningkat motivasi pada diri individu, maka semakin meningkat pula produktivitas pada diri karyawan tersebut.

Motivasi menjadi hal penting yang harus dimiliki oleh sebagian besar karyawan karena hal tersebut dapat berdampak pada produktivitas suatu perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Shaban *et al.*, (2017) yang mengatakan bahwa suatu produktivitas yang rendah dapat dilacak dari rendahnya motivasi karyawan dimana keberhasilan dan efektivitas perusahaan tergantung pada seberapa baik karyawan termotivasi. Semakin banyak karyawan memiliki motivasi tinggi, mereka pun akan memberikan hasil terbaik untuk perusahaan. Tentunya motivasi yang dimiliki juga bergantung dari bagaimana atau hal apa yang membuat mereka tergerak sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Jhonson dalam Banerjee (2015) mengatakan bahwa dengan adanya motivasi pada diri karyawan, dapat menduduki peranan penting dalam menaikkan kinerja perusahaan dan tentunya berguna bagi perusahaan yang menginginkan produktivitas tinggi. Tanpa adanya motivasi pada diri karyawan, perusahaan akan mendapatkan hasil produksi yang fluktuatif karena mereka melakukan pekerjaan dengan setengah hati dan akan berdampak pada ketidakseimbangan keuntungan yang diperoleh.

Selain itu, karyawan yang memiliki motivasi dalam dirinya akan terlihat dari adanya rasa puas akan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan selalu merasa senang dan gembira setiap kali bekerja. Namun jika karyawan merasa tidak puas, mereka cenderung malas dan merasa jenuh terhadap pekerjaan yang dimiliki. Dari hasil pengamatan selama pra observasi, beberapa karyawan mengeluhkan

sulitnya mendapatkan promosi karena terdapat penilaian yang dirasa terlalu tinggi dan kurangnya pemberian insentif pada karyawan yang sudah bekerja secara lembur. Selain itu, perusahaan juga jarang memberikan apresiasi berupa penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Menurut Bateman (dikutip Imran, 2015), peningkatan kepuasan kerja di antara karyawan dapat menyebabkan peningkatan langsung terhadap produktivitas, dikarenakan karyawan yang merasa puas akan bekerja lebih keras dan mengabdikan secara penuh kepada perusahaan. Fassoulis (2015) menjelaskan bahwa produktivitas dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang positif dan saling berkesinambungan. Dengan kata lain, semakin puas karyawan dengan pekerjaan mereka, mereka akan semakin produktif dan sebaliknya.

Hal tersebut juga didukung oleh Tepret dan Tuna (2015) yang menjelaskan bahwa produktivitas dan kinerja yang dihasilkan perusahaan cenderung bergantung pada adanya kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan dan nantinya akan diikuti dengan pendapatan yang dihasilkan. Jika karyawan merasa tidak puas, mereka cenderung tidak memiliki gairah sehingga *output* yang dihasilkan pun tidak maksimal. Bila keadaan tersebut terjadi secara terus-menerus, maka seiring berjalannya waktu akan mempengaruhi produktivitas serta pendapatan dari perusahaan.

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan berupaya untuk selalu hadir dan bekerja secara maksimal sehingga dapat meningkatkan kinerja

mereka di perusahaan. Dengan melihat absensi karyawan, maka perusahaan dapat melihat sejauh mana tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Berikut data tingkat ketidakhadiran karyawan bagian produksi pada PT A bulan Januari hingga November 2018:

Tabel I.3
Tingkat Ketidakhadiran Karyawan

No	Bulan	Total Karyawan	Ketidakhadiran	Persentase
1.	Januari	131	30	22,90%
2.	Februari	131	25	19,08%
3.	Maret	131	29	22,14%
4.	April	131	33	25,19%
5.	Mei	131	25	19,08%
6.	Juni	131	26	19,85%
7.	Juli	131	30	22,90%
8.	Agustus	131	36	27,48%
9.	September	131	29	22,14%
10.	Oktober	131	28	21,37%
11.	November	131	41	31,29%

Sumber: Data diolah Peneliti (2019)

Dari tabel I.3 sebagian besar memperlihatkan karyawan yang tidak masuk bekerja per bulannya. Cohen dan Golan (dalam Singh, 2016) mengatakan bahwa setiap pimpinan di perusahaan harus berusaha untuk mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan karena ketidakpuasan pada pekerjaan dapat meningkatkan tingkat ketidakhadiran karyawan dan berdampak negatif pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Secara keseluruhan, persentase tertinggi yaitu pada bulan November menunjukkan bahwa selama sebulan karyawan banyak yang tidak masuk bekerja dengan persentase sebesar 31,29% atau sekitar 41 orang sehingga karyawan tersebut tidak memenuhi jam kerja yang seharusnya. Dari hasil

wawancara dengan *hr*, dalam sebulan karyawan ada yang tidak masuk bekerja dengan keterangan izin dan terlambat lebih dari satu kali dan melewati standar toleransi perusahaan yang hanya memberikan kesempatan sebanyak satu kali per bulannya.

Selain itu, disiplin kerja penting dan perlu digaris bawahi karena hal tersebut dapat mempengaruhi sikap karyawan dalam bekerja. Adapun hasil pengamatan saat pra observasi menunjukkan bahwa beberapa karyawan pada PT A cenderung minim kesadaran akan penggunaan peralatan pelindung diri dan tidak mematuhi prosedur kerja perusahaan. Beberapa karyawan juga datang dan pergi bekerja tidak sesuai dengan ketentuan kerja yang ada.

Menurut Siswadi (2016), sikap disiplin perlu diterapkan ketika sedang bekerja agar peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan dapat dihormati. Setiap karyawan harus memiliki sikap tersebut agar perusahaan tetap fokus dalam menjalankan operasionalnya dan ditunjang oleh perilaku karyawan yang baik. Karyawan yang memiliki sikap kurang patuh terhadap peraturan perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang nanti akan berdampak pada hasil produksi.

Sikap disiplin saat bekerja menurut Radito (2016) dapat menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan karena dengan tidak adanya sikap disiplin pada karyawan, akan menimbulkan rendahnya efisiensi dan efektifitas sehingga berpengaruh terhadap produktivitas suatu perusahaan. Karyawan yang kurang atau bahkan tidak

memiliki sikap disiplin dalam bekerja dapat menimbulkan berbagai permasalahan pada perusahaan sehingga dapat menghambat kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. PT A memberikan penilaian atau *score* tersendiri yang berguna sebagai data pendukung dari turunnya kedisiplinan pada karyawan. Berikut merupakan data terkait penilaian disiplin kerja karyawan periode Mei hingga Oktober 2019:

Tabel I.4
Data Penilaian Individu Karyawan

No	Unit	Jumlah Karyawan	Penilaian	Rank	Keterangan
1.	<i>Coil Making</i>	10 orang	90	A	Sangat Baik
2.	<i>Coil Making</i>	30 orang	85	B	Baik
3.	<i>Coil Making</i>	34 orang	80	B	Baik
4.	<i>Coil Making</i>	31 orang	75	C	Cukup
5.	<i>Coil Making</i>	26 orang	70	C	Cukup

Sumber: *Production Department of PT A (2019)*

Dari tabel I.4 diatas, PT A memberikan penilaian terkait kedisiplinan dimana perusahaan memberikan penilaian berdasarkan dari absensi seperti jam kerja karyawan, sikap ketika bekerja apakah sudah sesuai prosedur serta tanggungjawabnya terhadap tugas. Penilaian tersebut didasarkan oleh penuturan Smith dan Katzenbach (dalam Zainal, 2017) dimana disiplin dapat dikaitkan dengan waktu kerja dengan mempertimbangkan tingkat kehadiran, penyelesaian tugas, jam kerja, dan ketepatan waktu dalam pencapaian pekerjaan. Hal tersebut juga didukung oleh penuturan Levine (dalam Fitrianto, 2017) dimana karyawan dapat dikatakan disiplin apabila mereka datang secara tepat waktu, berpakaian yang rapi, terdapat kehati-hatian dalam menggunakan perlengkapan kerja hingga dapat mencapai target secara tepat waktu.

Dari data diatas, terdapat karyawan yang mendapatkan nilai rendah yakni 31 orang dengan nilai 75 dan 26 orang dengan nilai 70 yang termasuk kedalam kategori cukup. Perusahaan mengharapkan sebanyak 20 orang berada dalam penilaian kedisiplinan dengan kategori cukup yang tergabung pada nilai 75 hingga 70, namun hal tersebut tidak sesuai dengan realita yang terjadi di perusahaan. Adapun penilaian juga dilihat dari absensi karyawan dimana menurut Mudhiarta (dalam Ayer *et al.*, 2016), rata-rata absen dengan persentase diatas dua hingga tiga persen dikatakan buruk dan menunjukkan adanya sikap disiplin kerja karyawan yang tidak baik sehingga dari tabel I.3 juga dapat memperlihatkan tingkat kedisiplinan karyawan yang tinggi di dalam perusahaan.

Adanya pendapat dari Ogetai *et al.*, (2018) yang mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki sikap disiplin yang baik akan terlihat dari tingginya moral yang dimiliki dan akan bekerja dengan baik dan tidak membolos saat bekerja. Semakin tinggi moralitas seorang karyawan maka besar kemungkinan karyawan tersebut memiliki sikap disiplin yang baik dan tidak akan mengecewakan perusahaannya.

Dari keterangan *hr*, ada juga karyawan yang mencerminkan sikap tidak baik dengan pulang tidak sesuai dengan jam pulang kantor, tidak memiliki kesadaran untuk langsung bekerja dan tidak menggunakan prosedur keselamatan seperti sarung tangan, helm, maupun masker saat bekerja. Hal tersebut didukung oleh pendapat Nwinyokpugi (2015) dimana disiplin dapat tercermin pada gagalnya kepatuhan terhadap peraturan keamanan, bermalas-

malasan, meninggalkan pekerjaan tanpa perizinan hingga ketidakhadiran tanpa alasan. Padahal PT A sebagian besar menggunakan mesin-mesin untuk menunjang operasional sehingga para karyawan semestinya memakai peralatan tersebut untuk mengurangi kecelakaan dan timbulnya beberapa penyakit. Selain itu, alasan ketidaknyamanan membuat mereka tidak memakainya sehingga menyebabkan karyawan tidak mematuhi prosedur yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian pemikiran yang sudah dipaparkan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT A”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan gambaran latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dipaparkan oleh penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi motivasi, kepuasan kerja, disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT A?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A?

5. Apakah model penelitian motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja dapat memprediksikan produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dilakukan pada PT A adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi dari motivasi, kepuasan kerja, disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A.
4. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A.
5. Untuk mengetahui model penelitian motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja dapat memprediksikan produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT A.

1.4 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, peneliti membatasi masalah motivasi dengan menggunakan teori dari Herzberg yang diduga mempengaruhi produktivitas kerja pada karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diharapkan peneliti dalam melakukan penelitian pada PT A yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Memberikan wawasan serta pembelajaran terutama dalam hal penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan mengkaji permasalahan yang ada di perusahaan khususnya pada PT A yang berhubungan dengan motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

2. Bagi PT A

Memberikan informasi dan kontribusi pemikiran mengenai motivasi, kepuasan dan disiplin kerja karyawan sebagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada PT A, sehingga dapat menjadi evaluasi bagi perusahaan untuk kedepannya dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Bagi Dunia Akademis

Menjadi bahan untuk pembelajaran mahasiswa dan menambah pengetahuan dibidang sumber daya manusia terutama yang membahas tentang motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan.

4. Bagi penelitian berikutnya

Menjadi acuan dan referensi yang nantinya akan membantu dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia.

