

BAB I

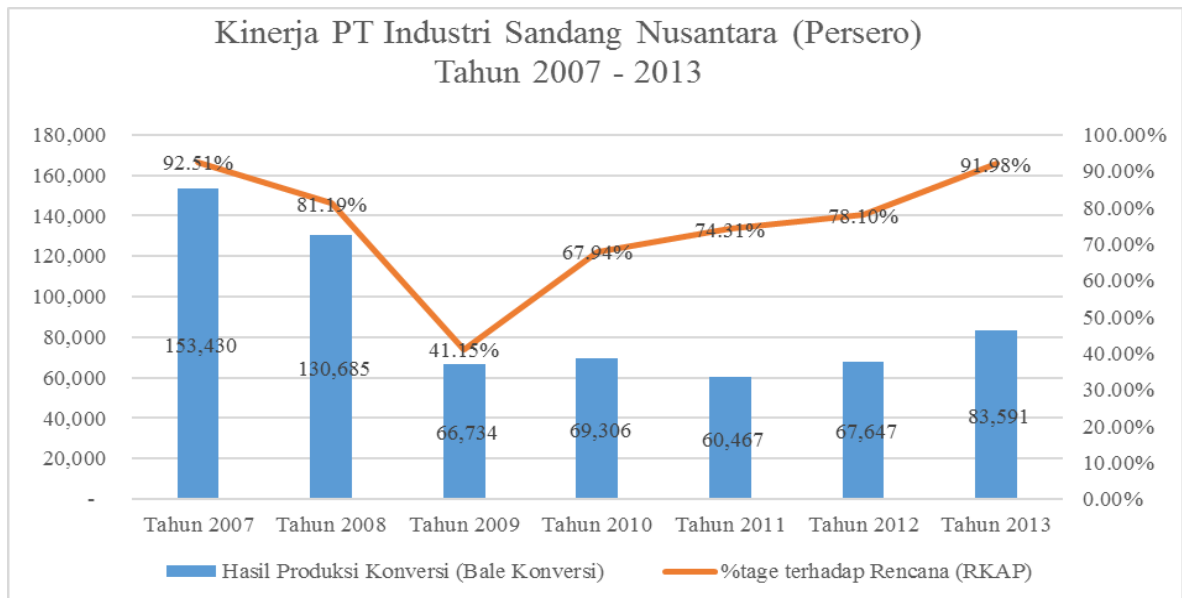
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam pelaksanaan pengelolaan Sumber Daya Manusia khususnya, perusahaan telah memberikan insentif yang baik sesuai Surat Keputusan Direksi yang mengacu juga pada UU Ketenagakerjaan. Menurut Scott (2003), insentif merupakan suatu pendorong dimana dalam penggunaannya berlaku untuk semua jenis pendorong baik material maupun non-material yang dapat mendorong orang untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan. Di satu sisi, gaji karyawan setiap tahun pasti mengalami kenaikan sedangkan di sisi lain diberikan juga fasilitas-fasilitas lain layaknya fasilitas perusahaan milik negara. Fasilitas-fasilitas tersebut diberikan dalam rangka meningkatkan *performance* mereka yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Fasilitas-fasilitas tersebut antara lain tunjangan perumahan (rumah dinas), tunjangan kesehatan, tunjangan komunikasi, tunjangan keikutsertaan program Jamsostek, serta lain-lainnya.

Perusahaan juga memberlakukan sistem *reward and award* sebagai salah satu faktor pendorong bagi karyawan untuk menunjukkan prestasi dan semangat kerjanya. Hal ini juga sejalan dengan jenjang karir yang diberlakukan di perusahaan bahwa terhadap karyawan, perusahaan dapat melakukan promosi, dan mutasi dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan untuk lebih efektif, efisien, produktif serta meningkatkan prestasi kerja karyawan, dedikasi dan loyalitas kepada perusahaan. Fasilitas dan jenjang karir yang ada di PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) tersebut secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dari karyawannya. Pemberlakuan *reward and award* dapat mendorong seorang pegawai untuk berusaha dalam memberikan kinerja yang baik, namun bisa saja kinerja tidak mengalami peningkatan seiring dengan usaha yang diberikan dalam peningkatan kinerja tersebut karena pegawai tersebut kurang memiliki ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

Bebagai macam fasilitas serta peraturan-peraturan tersebut seharusnya dapat menjadi faktor pendorong kinerja perusahaan untuk minimal mencapai target perusahaan yang telah ditentukan. Akan tetapi, berdasarkan data hasil pencapaian kinerja PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2013 belum ada kinerja yang mencapai target yang telah ditentukan. Pencapaian target sesuai RKAP meraih nilai tertinggi di tahun 2007 yaitu sebesar 92.51%. Tahun-tahun berikutnya pencapaian target tersebut terus mengalami fluktuasi dan mencapai nilai terendah di tahun 2009 yaitu sebesar 41.15%. Grafik pencapaian kinerja produksi terhadap RKAP PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) dapat dilihat pada Gambar 1.1 di halaman 2.



Gambar 1.1 Grafik Pencapaian Kinerja Bidang Produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) Tahun 2007 s.d Tahun 2013

Bahwa berdasarkan Gambar 1.1 di atas, terlihat bahwa perusahaan secara umum berada dalam kondisi kritis. Hal ini terlihat dari pencapaian target kinerja di Tahun 2010 terdapat penurunan target kinerja, tetapi hasil pencapaian target masih berada di bawah yang diharapkan. Memang banyak faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan, yaitu secara internal – kompetensi karyawan, pertentangan antara Manajemen Perusahaan dan Serikat Pekerja, arus kas, minimnya investasi, dan lain lain serta secara eksternal - perlambatan ekonomi global, banyaknya impor ilegal, fluktuasi harga bahan baku, meningkatnya biaya energi dan tenaga kerja, fluktuasi nilai tukar, dan lain-lain.

Situasi dunia saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan ekonomi, energi minyak bumi, dan teknologi yang menjadikan pendekatan masa kini lebih cepat usang. Sebagai negara industri maju baru, sektor industri Indonesia harus mampu memenuhi beberapa kriteria dasar antara lain:

- 1) Memiliki peranan dan kontribusi tinggi bagi perekonomian nasional,
- 2) IKM memiliki kemampuan yang seimbang dengan Industri Besar,
- 3) Memiliki struktur industri yang kuat (Pohon Industri lengkap dan dalam),
- 4) Teknologi maju telah menjadi ujung tombak pengembangan dan penciptaan pasar,
- 5) Telah memiliki jasa industri yang tangguh yang menjadi penunjang daya saing internasional industri, dan
- 6) Telah memiliki daya saing yang mampu menghadapi liberalisasi penuh dengan negara-negara APEC.

Sumber keunggulan daya saing perusahaan kini mulai bergerak menuju *human capital resources*, dimana untuk menciptakan manusia menjadi *human capital* diperlukan adanya

modal intelektual (*intellectual capital*), yang terdiri dari kemampuan yang dimiliki dan kemampuan menggunakannya di dalam pekerjaan.

Salah satu persiapan mendasar yang perlu dilakukan adalah pengelolaan serta pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM diyakini sebagai aset terpenting perusahaan yang mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif sebagai salah satu faktor pendukung kesuksesan perusahaan.

Visi pembangunan Industri Nasional sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2008 tentang Kebijakan Industri Nasional adalah Indonesia menjadi Negara Industri Tangguh pada tahun 2025, dengan visi antara pada tahun 2020 sebagai Negara Industri Maju Baru, karena sesuai dengan Deklarasi Bogor tahun 1995 antar para kepala Negara APEC pada tahun tersebut liberalisasi di negara-negara APEC sudah harus terwujud.

PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) merupakan satu-satunya BUMN yang 100% sahamnya dimiliki oleh pemerintah dan bergerak di bidang industri tekstil bersiap menghadapi Kebijakan Industri Nasional tersebut. Salah satu program yang dilakukan adalah restrukturisasi dan revitalisasi. Potensi bisnis yang strategis tentu saja perlu terus dijaga agar daya saing produk PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) tetap tinggi dan mampu bersaing di pasar. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara di bidang tekstil, PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) menetapkan visinya "PT. Industri Sandang Nusantara menjadi perusahaan berkualitas global penghasil tekstil dan produk tekstil lainnya untuk mengabdikan kepada kepentingan dan kemakmuran Negara".

Kemudian, dalam rangka mendukung tercapainya visi tersebut, PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) menetapkan misinya yaitu sebagai berikut:

- Pengelolaan perusahaan berkualitas global dengan prinsip kejelasan Tata Kelola secara transparan, wajar, adil, dan bertanggung jawab.
- Menghindari benturan kepentingan diri sendiri maupun kelompok dengan mematuhi aturan maupun Undang-Undang.

PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) memiliki Unit Produksi yang tersebar di seluruh area Pulau Jawa, Bali, dan Makassar serta 1 (satu) Kantor Pusat Pendukung yang berkedudukan di Bekasi (Jawa Barat). Unit – unit produksi tersebut adalah : Patal Banjaran (Bandung), Patal Cilacap (Cilacap), Patal Secang (Magelang), Pabriteks Tegal (Tegal), Patal Grati (Pasuruan), Patal Lawang (Malang), Patal Tohpati (Denpasar) dan Patun Makateks (Makassar). Produk utama yang dihasilkan oleh Unit Produksi tersebut adalah benang pinal (*spun yarn*) dan kain grey. Saat ini, Unit Produksi yang masih memproduksi adalah Unit Patal Banjaran, Unit Patal Cilacap, Unit Patal Secang dan Unit Pabriteks Tegal.

Pengelolaan perusahaan sangat berperan penting dalam pelaksanaan perusahaan. Pengelolaan tersebut sangat berkaitan erat dengan sistem yang digunakan sebagai acuan nasional perusahaan khususnya perusahaan milik negara. Pelaksanaan perusahaan PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) mengacu pada Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang di dalamnya diintegrasikan antara pencapaian kinerja sumber daya manusia sampai pencapaian kinerja keuangan. Di dalam RKAP tersebut dirumuskan perencanaan pengelolaan perusahaan dalam pencapaian target tahun mendatang. Pencapaian target RKAP diharapkan dapat menjaga keberlangsungan dan ketahanan perusahaan.

Peran pegawai / SDM menjadi faktor yang sangat penting dalam mendukung kesuksesan PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) dalam mewujudkan visi, misi serta mempersiapkan diri menghadapi Kebijakan Nasional yang telah dicanangkan. Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam pelaksanaan perusahaan, karena SDM inilah yang melakukan pengelolaan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian perusahaan sehingga keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada fungsi koordinator perusahaan tersebut. Sumber daya manusia yang handal dan berkualitas memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan kinerja dengan salah satu contoh yang terapkan pada perbaikan produktivitas kerja. Oleh karena itu, SDM harus dikelola secara efektif dan efisien, di mana hal tersebut tidak terlepas dari penilaian kinerja SDM secara objektif serta peningkatan motivasi SDM agar didapatkan kinerja yang optimal. Mangkunegara (2004:67) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Membangun kekuatan SDM merupakan langkah awal dalam penciptaan aset SDM strategis. Penciptaan aset SDM strategis tersebut tergantung pada proses organisasi untuk mencetak SDM yang memiliki kompetensi serta kemampuan perusahaan untuk merekrut individu-individu terbaik. Strategi perusahaan dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi didasari oleh pemikiran bahwa kemampuan perusahaan dan kemampuan SDM memberikan arah dasar bagi strategi perusahaan. Masalah kompetensi apa yang harus dimiliki serta dikuasai oleh karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan sistem SDM untuk menghadapi era globalisasi ini. Oleh karenanya penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dan usaha untuk menetapkan standar kompetensi yang harus dikuasai karyawan harus segera direalisasikan.

Berbagai macam penelitian menyebutkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Hilmy Rahman (2013) menunjukkan bahwa secara parsial, kompetensi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja. Selain itu, penelitian Fitria Nengsih (2004), Pradana Adiputra (2012), Alamsyah Loutani, et al (2014).

Sabah Agha, et al (2012) dan Emmyah (2009) juga menyatakan hal serupa dimana kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Banyak perusahaan yang menghubungkan insentif dengan kinerja, dengan menerapkan dan mengaplikasikan program insentif berbasis kinerja. Namun, masih sedikit bukti yang ada mengenai dampak program insentif tersebut terhadap kinerja manajer secara individu (Indjejikian, 1999; Murphy, 1999) karena sebagian besar riset ditujukan pada efek insentif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Sampai dengan saat ini, bukti empiris dari hasil penelitian menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai efek insentif terhadap kinerja. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan imbalan dapat meningkatkan kinerja, misalnya hasil penelitian Pritchard & Curtis (1973) dan Hannan (2005). Namun, hasil penelitian Bonem & Crosman (1988) serta Rieder et al., (1988) menunjukkan tidak adanya efek dari insentif moneter terhadap kinerja, sedangkan hasil riset Pritchard & DeLeo (1973) dan Tomporowski et al., (1993) menghasilkan bukti yang menunjukkan efek negatif dari insentif moneter (Budiarti, 2013:151-152). Penelitian yang dilakukan oleh Laeli Budiarti (2013) menunjukkan bahwa variabel usaha memiliki efek mediasi antara pengaruh insentif dan kinerja, serta variabel ketrampilan memiliki efek moderasi dalam hubungan insentif dan kinerja manajer. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Bonner dan Sprinkle (2002:336-338) menunjukkan bahwa target kinerja eksplisit (target yang ditentukan) memiliki efek positif pada upaya dan kinerja melalui insentif moneter, yang dengan demikian menunjukkan bahwa organisasi harus mempekerjakan target kinerja dalam hubungannya dengan insentif moneter untuk memotivasi karyawan. Selain itu, penelitian Bonner & Sprinckle juga menyatakan bahwa minimnya keterampilan juga dapat melemahkan hubungan antara insentif dan upaya yang dilakukan. Khususnya, ketika pegawai ditugaskan untuk pekerjaan yang mereka sendiri tidak memiliki keterampilan yang diperlukan, mereka mungkin tidak akan meningkatkan upaya mereka dalam mendapatkan insentif karena mereka percaya bahwa upaya peningkatan tidak akan menyebabkan peningkatan kinerja atau imbalan.

Permasalahan mengenai kinerja karyawan merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah tersebut, yaitu antara lain:

- Kinerja karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) belum mencapai target (pencapaian tertinggi hanya sebesar 92.51% dan yang terendah

sebesar 41.15%) padahal sudah diberikan kompensasi yang baik yang telah memenuhi UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta fasilitas-fasilitas lainnya.

- Kompetensi karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) perlu dianalisis dalam rangka mencapai target perusahaan yang telah ditentukan.
- Insentif yang menjadi pendorong secara material maupun non-material harus dianalisis apakah dapat menjadi pemicu pencapaian target kinerja ataupun tidak.
- Kondisi perusahaan secara internal – permasalahan pertentangan antara Manajemen Perusahaan dengan Serikat Pekerja, arus kas, minimnya investasi, dan lain-lain dan faktor eksternal – perlambatan ekonomi global, banyaknya impor ilegal, fluktuasi harga bahan baku, meningkatnya biaya energi dan tenaga kerja, fluktuasi nilai tukar, dan lain-lain juga dapat menyebabkan tidak tercapainya kinerja bidang produksi.
- Sistem rekrutmen (perencanaan) serta jenjang karir karyawan juga harus dipertimbangkan dalam proses kaderisasi karyawan yang semata-mata agar target kinerja perusahaan dapat tercapai.
- Faktor-faktor internal karyawan berupa motivasi, semangat kerja dan kepuasan kerja di PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) perlu dianalisis dalam rangka mencapai tujuan/target perusahaan yang telah ditentukan.
- Suatu perusahaan merupakan suatu proses bisnis yang di dalamnya terdiri dari rantai kerja yang saling berhubungan. Di PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) terdapat pengelolaan terkait hubungan antar SDM tersebut seluruh karyawan di bidang apapun di bawah Divisi SDM khususnya dalam pembinaan personil. Harapannya adalah bahwa semua karyawan dapat terus mengoptimalkan seluruh potensi dirinya dalam bekerja. Namun demikian, dengan pengelolaan terkait hubungan antar SDM pun masih belum menunjukkan kinerja SDM secara keseluruhan dapat memenuhi target yang dibebankan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang terdapat di PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan mengenai masalah tersebut, antara lain:

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) dan seberapa besar pengaruhnya?
2. Apakah pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) dan seberapa besar pengaruhnya?
3. Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bidang produksi dengan pemberian insentif sebagai variabel *moderator* di PT. Industri Sandang Nusantara (Persero)?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap pencapaian kinerja karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero).
- b. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pemberian insentif terhadap pencapaian kinerja karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero).
- c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap pencapaian kinerja karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) yang dimoderasi oleh pemberian insentif.

1.5. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Manfaat dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.5.1. Kontribusi Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau memberikan informasi dan masukan bagi kepentingan pendidikan serta perkembangan ilmu Manajemen khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5.2. Kontribusi Praktis

Manfaat praktis yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

1. Sebagai bahan rujukan / pertimbangan bagi manajemen perusahaan.
2. Alat pengambilan keputusan Direktur Utama, Direktur SDM, Direktur Produksi, Direktur Keuangan atau Divisi SDM dan Divisi Produksi dalam rangka mewujudkan kinerja karyawan bidang produksi yang terbaik bagi perusahaan ;
3. Sebagai salah satu cara audit SDM yang dilakukan secara independen ;
4. Untuk menambah pengetahuan, wawasan serta pengalaman dalam penelitian ini serta dalam penulisan karya ilmiah.

1.6. Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara sistematis dan terjadwal. Adapun jadwal penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 di halaman 8.

Tabel 1.1 Jadwal Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Maret 2015				April 2015				Mei 2015					Juni 2015				Juli 2015					Agustus 2015					September 2015				Oktober 2015						
		Minggu				Minggu				Minggu					Minggu				Minggu					Minggu					Minggu				Minggu						
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
I	Persiapan Penelitian																																						
1	Pre Survey & Penentuan Lokasi Penelitian																																						
2	Penyusunan Proposal																																						
3	Revisi Proposal																																						
II	Pelaksanaan Penelitian																																						
1	Penyebaran Kuestioner																																						
2	Permintaan Data Sekunder																																						
III	Laporan Penelitian																																						
1	Pengolahan dan Analisis Data																																						
2	Penyusunan Laporan Akhir (Tesis)																																						
IV	Pre Sidang																																						
V	Sidang																																						