

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam konteks global, perekonomian suatu negara tidak hanya bergantung pada sumber daya alam atau infrastruktur fisik, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM yang kompeten dan termotivasi menjadi faktor kunci dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, terutama di era globalisasi dan revolusi industri 4.0. Dalam perekonomian nasional yang semakin kompetitif kinerja karyawan menjadi kunci utama kesuksesan sebuah perusahaan, terutama di sektor Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Setiawan (2019). BUMN adalah badan usaha yang modalnya berasal dari keuangan negara yang dipisahkan sebagai bentuk penyertaan modal langsung dari negara Sugiharto (2021). BUMN memiliki peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan swasta besar, dan pendukung pengembangan usaha kecil/koperasi. Dalam sektor industri pertahanan maritim, BUMN dituntut untuk bersaing secara global sambil menjalankan fungsi strategisnya bagi ketahanan nasional (Restyana S et al., 2019).

Kinerja karyawan menjadi faktor krusial dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat, terutama di era digitalisasi dan revolusi industri 4.0. Di PT PAL Indonesia, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari kinerja, tetapi juga dari efisiensi kinerja dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi target strategis. Berdasarkan Laporan Kementerian Perindustrian (2023), PT PAL Indonesia berhasil mencapai rata-

rata pencapaian target kerja sebesar 82,5% pada tahun 2023, yang menunjukkan peningkatan signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Pencapaian ini tidak lepas dari peran karyawan yang mampu bekerja secara efektif dan efisien, terutama dalam menghadapi kompleksitas produksi kapal dengan tingkat presisi dan spesifikasi teknis yang tinggi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kompetensi dan motivasi kerja. Kompetensi karyawan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, menjadi fondasi penting dalam meningkatkan performa perusahaan. Di PT PAL Indonesia, karyawan dituntut untuk tidak hanya menguasai tugas-tugas konvensional, tetapi juga mengembangkan kemampuan dalam teknologi informasi, analisis data, dan komunikasi digital yang efektif (Handoko, 2023). Kemampuan ini sangat diperlukan mengingat industri galangan kapal dan pertahanan maritim semakin mengadopsi teknologi canggih, seperti sistem otomasi dan integrasi data digital, yang menuntut adaptasi cepat dari seluruh elemen SDM.

Sementara itu, motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama dalam menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk mencapai sasaran dengan kesadaran, kegairahan, dan tanggung jawab (Handoko, 2023). Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan, sehingga mereka mampu bekerja secara optimal bahkan dalam situasi yang menantang. Di PT PAL Indonesia, motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penghargaan terhadap kinerja, lingkungan kerja yang nyaman, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Namun, tantangan yang sering dihadapi adalah kurangnya

motivasi intrinsik pada sebagian karyawan, yang cenderung fokus pada upah atau gaji bulanan tanpa mempertimbangkan kontribusi optimal terhadap perusahaan. Hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan disiplin kerja, yang pada akhirnya menghambat pencapaian target perusahaan.

Kombinasi antara kompetensi dan motivasi kerja menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang kompeten tetapi kurang termotivasi mungkin tidak akan mencapai potensi maksimalnya, sebaliknya, karyawan yang termotivasi tetapi kurang kompeten dapat menghambat efisiensi operasional. Oleh karena itu, PT PAL Indonesia perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi sekaligus memelihara motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa seluruh elemen SDM berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan strategis perusahaan, baik dalam meningkatkan produksi kapal niaga maupun memenuhi kebutuhan pertahanan maritim nasional.

PT PAL Indonesia, sebagai salah satu anak BUMN di industri galangan kapal dan pertahanan maritim, menghadapi persaingan ketat di berbagai tingkatan, mulai dari nasional, regional, hingga global. Di tingkat nasional, perusahaan ini bersaing dengan kompetitor utama seperti PT Daya Radar Utama (DRU) dan PT *Steadfast Marine*, yang juga memiliki kapabilitas dalam pembangunan kapal perang dan niaga. Di tingkat regional, persaingan semakin intensif dengan kehadiran perusahaan-perusahaan besar seperti *Singapore Technologies Engineering Marine* (ST Marine) dari Singapura dan *Malaysia Marine and Heavy Engineering* (MMHE) dari Malaysia, yang telah membangun reputasi kuat dalam industri maritim. Sementara itu, di tingkat global, PT

PAL Indonesia harus bersaing dengan raksasa industri galangan kapal seperti *Damen Shipyards* dari Belanda dan *Hyundai Heavy Industries* dari Korea Selatan, yang telah memiliki pengalaman dan teknologi canggih dalam produksi kapal skala besar.

Data menunjukkan adanya fluktuasi dalam kinerja industri galangan kapal nasional. Berdasarkan laporan Kementerian Perindustrian (2023), utilisasi kapasitas galangan kapal nasional baru mencapai 60%, dimana PT PAL Indonesia memimpin dengan tingkat utilisasi mencapai 75%. Dalam aspek sumber daya manusia, survei internal PT PAL Indonesia tahun 2023 menunjukkan tingkat produktivitas karyawan yang bervariasi, dengan rata-rata pencapaian target kerja sebesar 82,5%.

Gambar 1.1 Grafik Hasil Kinerja Produksi Kapal PT PAL Indonesia (2023)



Sumber: Laporan Tahunan PT PAL Indonesia (2023)

Dalam periode tahun 2023, PT PAL Indonesia menunjukkan diversifikasi yang signifikan dalam portofolio produksinya. Data menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil memproduksi total 87 proyek dengan 2 tipe, yakni produk *defence* dan non *defence*. Pada produk *defence* PT PAL Indonesia berhasil menyelesaikan

pembangunan sebanyak 13 (tiga belas) unit. Sedangkan Pada Produk *non defence* PT PAL Indonesia telah menyelesaikan sebanyak 74 (tujuh puluh empat) unit. Dominasi produksi unit produk *non defence* lebih mendominasi karena untuk membantu kebutuhan negara Indonesia yang lebih dominan dalam pembangunan ekonomi maritim Indonesia. Sedangkan untuk produksi unit *defence* belum terlihat dominan dikarenakan unit *defence* di produksi jika ada kebutuhan pertahanan negara saja. Namun, produk *defence* dapat mencerminkan responsivitas PT PAL Indonesia terhadap kebutuhan pengamanan wilayah maritim nasional, sekaligus menunjukkan kepercayaan stakeholder terhadap kapabilitas perusahaan dalam memenuhi spesifikasi teknis yang ketat untuk kapal-kapal pengawasan.

Meskipun PT PAL Indonesia memimpin di tingkat nasional dengan tingkat utilisasi kapasitas produksi sebesar 75%, tantangan utama yang dihadapi adalah fluktuasi kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kurangnya motivasi kerja dan kompetensi yang belum optimal. Hal ini menjadi penghambat dalam mencapai efisiensi produksi dan inovasi yang dibutuhkan untuk bersaing di pasar global. Fluktuasi kinerja ini tercermin dari variasi produktivitas karyawan, di mana sebagian karyawan belum mampu memenuhi target waktu dan kualitas yang ditetapkan perusahaan.

Masalah utama yang dihadapi PT PAL Indonesia adalah kesenjangan antara kompetensi dan motivasi kerja karyawan dengan tuntutan perusahaan yang semakin kompleks. Kurangnya motivasi kerja menyebabkan penurunan produktivitas, ketidakdisiplinan, dan ketidakmampuan memenuhi target waktu yang telah ditetapkan. Sebagian karyawan cenderung fokus pada upah atau gaji bulanan tanpa

mempertimbangkan kontribusi optimal terhadap perusahaan, sehingga menciptakan budaya kerja yang kurang produktif. Selain itu, kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat menghambat efisiensi operasional dan inovasi, terutama dalam menghadapi tuntutan teknologi dan standar produksi yang terus berkembang. Kurangnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik pada karyawan juga berdampak pada semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari ketidakmampuan sebagian karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, serta kurangnya inisiatif untuk meningkatkan kualitas kerja. Di sisi lain, kompetensi yang tidak memadai, terutama dalam penguasaan teknologi informasi dan kemampuan analisis data, menghambat adaptasi karyawan terhadap perubahan dalam industri galangan kapal yang semakin dinamis.

Oleh karena itu, PT PAL Indonesia perlu mengidentifikasi dan mengembangkan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja karyawan. Langkah pertama yang dapat dilakukan adalah melakukan pelatihan dan pengembangan SDM secara berkala, khususnya dalam bidang teknologi informasi, analisis data, dan komunikasi digital, yang menjadi kebutuhan utama dalam industri 4.0. Selain itu, perusahaan perlu menciptakan sistem penghargaan dan insentif yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif dan inovatif.

Peningkatan motivasi kerja juga dapat dilakukan melalui pembangunan lingkungan kerja yang nyaman dan inklusif, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Program mentoring dan coaching dapat menjadi solusi untuk meningkatkan keterampilan dan

kepercayaan diri karyawan, sekaligus membangun budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada hasil.

Dengan mengatasi kesenjangan antara kompetensi dan motivasi kerja, PT PAL Indonesia dapat memastikan bahwa seluruh elemen SDM berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi produksi, tetapi juga memperkuat posisi PT PAL Indonesia sebagai pemain utama dalam industri galangan kapal dan pertahanan maritim di tingkat global. Selain itu, upaya ini akan mendukung peran strategis perusahaan dalam mendukung ketahanan nasional dan pembangunan ekonomi maritim Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti PT PAL Indonesia untuk melihat pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan. PT PAL Indonesia diharapkan dapat mencari kebijakan dan memberikan keputusan yang tepat dan diyakini mampu ditaati dan dijadikan panduan karyawan dalam meningkatkan produktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

1.1 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi bahwa kinerja karyawan di PT PAL Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama kompetensi dan motivasi kerja. Mengingat peran strategis PT PAL Indonesia dalam industri pertahanan maritim nasional dan tantangan persaingan global yang semakin ketat, maka perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor

tersebut terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia?
3. Apakah kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia?

1.2 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.

1.3 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian tentang pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan, terutama dalam konteks BUMN sektor industri pertahanan maritim.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi PT PAL Indonesia

Menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan terkait pengembangan kompetensi karyawan, Memberikan masukan untuk perbaikan sistem motivasi kerja karyawan dan Membantu mengoptimalkan kinerja karyawan melalui pengelolaan kompetensi dan motivasi yang lebih efektif.

- b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna, terutama pada ilmu manajemen sumber daya manusia yang meneliti tentang pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, juga Sebagai sarana pengembangan wawasan dan penerapan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

- c. Bagi Almamater

Menambah koleksi karya ilmiah yang dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa dalam penelitian sejenis, Memperkuat jejaring kerjasama antara institusi pendidikan dengan dunia industri, khususnya PT PAL Indonesia, Meningkatkan reputasi institusi melalui kontribusi penelitian dalam pengembangan manajemen SDM di sektor BUMN.