

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu sektor penting yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah sektor manufaktur, yang berlokasi di Indonesia, serta menjadi penyerap tenaga kerja signifikan dengan jumlah lebih dari 18 juta orang (Indonesia.go.id, 2024). Namun, persaingan yang semakin ketat, dan tekanan biaya produksi akibat fluktuasi harga energi dan inflasi menuntut perusahaan untuk tidak hanya fokus pada faktor eksternal, tetapi juga pada faktor internal, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia (Perbanas.id, 2025).

Di dalam sebuah perusahaan, manajemen sumber daya manusia merupakan kekuatan kunci yang mendorong semua tindakan yang terjadi. Kualitas sumber daya manusianya merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan dan kinerja perusahaan. Akibatnya, ketersediaan staf merupakan komponen yang membutuhkan pertimbangan besar dalam konteks upaya mencapai keberhasilan dan daya saing organisasi. (Carbala et al, 2023).

Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai pencapaian hasil kerja, yang diwakili oleh kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan persyaratan perusahaan. (Sihotang et al., 2024). Salah satu faktor terpenting yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawannya.

PT Varia Usaha Beton, sebuah perusahaan manufaktur yang fokus pada pembuatan beton pracetak dan beton siap pakai, memainkan peran penting dalam memenuhi tuntutan pembangunan dan infrastruktur, terutama dalam penyediaan material beton untuk proyek-proyek bangunan di berbagai lokasi.

Sebagai perusahaan yang berorientasi pada sektor industri, PT Varia Usaha Beton memiliki komitmen untuk mendukung kebutuhan pelanggan melalui penyediaan produk yang sesuai standar kualitas. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu mengoptimalkan kinerja karyawan agar proses produksi berjalan secara maksimal dan menghasilkan output yang sesuai dengan target.

Namun dalam praktiknya, PT Varia Usaha Beton masih menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah belum optimalnya pencapaian target produksi yang telah ditetapkan. Berikut tabel produksi dalam dua tahun terakhir.

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Produksi

Tahun	Target (m ³)	Realisasi (m ³)	Presentase
2023	43.925	35.378	80,55%
2024	42.505	30.193	71,02%

Sumber : Data diolah, 2025

Terlihat jelas dari tabel 1.1 bahwa target produksi untuk tahun 2023 tidak tercapai, yang setara dengan 80,55 persen dari target yang telah ditetapkan. Namun, pada tahun 2024 mengalami penurunan dengan capaian hanya sebesar 71,02%, sehingga terjadi penurunan sebesar 9,53%. Dari data tersebut menunjukkan adanya kegagalan dalam memenuhi target produksi yang telah oleh perusahaan. Kondisi

ini disebabkan oleh keterlambatan dalam proses produksi, yang pada akhirnya mengakibatkan keterlambatan pengiriman dan pembatalan pesanan oleh pelanggan.

Penurunan kinerja tidak hanya tampak dari sisi output produksi, tetapi juga dapat dilihat melalui hasil penilaian perilaku kerja yang diukur menggunakan Key Performance Indikator (KPI). Berikut disajikan data KPI karyawan PT Varia Usaha Beton dalam dua tahun terakhir.

Tabel 1.2 KPI

Kriteria	Bobot Max	2023	2024
Kerjasama Tim	25	23	22
Kreativitas	25	24	24
Semangat Menang	25	23	22
Disiplin Kehadiran	25	24	24

Sumber : Data diolah, 2025

Seperti yang terlihat pada tabel 1.2, hasil evaluasi KPI menunjukkan penurunan skor antara tahun 2022 dan 2024. Indikator yang mengalami penurunan yaitu kerja sama tim, yang mengalami penurunan dari bobot 23 pada tahun 2023 dan menurun menjadi bobot 22 dari skor maksimal 25 pada tahun 2024. Hal serupa juga terlihat pada indikator semangat menang, yang mengalami penurunan dari skor 23 pada tahun 2023 kemudian menurun menjadi bobot 22 dari skor maksimal 25 pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek kerja sama tim dan semangat menang menjadi area yang paling membutuhkan perhatian, karena penurunan skor tersebut dapat mencerminkan adanya permasalahan sinergi internal karyawan.

Salah satu faktor penyebab yang berkontribusi terhadap penurunan indikator tersebut adalah rendahnya motivasi kerja karyawan. Tingginya motivasi

kerja akan mendorong semangat kerja yang kuat, sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya (Waluyo et al, 2024). Salah satu faktor terpenting yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Berbagai faktor, termasuk tuntutan karyawan, sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan interaksi antarpribadi di tempat kerja, dikatakan memiliki dampak pada tingkat motivasi individu, seperti yang dinyatakan oleh Luthans (2023).

Menurut temuan wawancara dengan para pekerja, kurangnya rasa terima kasih dari pemberi kerja merupakan faktor lain yang memengaruhi motivasi karyawan. Setelah melakukan wawancara dengan sejumlah pekerja, ditemukan bahwa mayoritas dari mereka mengalami penurunan motivasi sebagai akibat dari kurangnya apresiasi atas kerja keras mereka. Temuan ini diperkuat melalui wawancara dengan Kepala Plant yang mengungkapkan bahwa tidak ada ucapan, penghargaan, maupun bentuk apresiasi lainnya yang diberikan secara formal maupun informal kepada karyawan. Hal ini menimbulkan perasaan tidak dihargai. Pemberian penghargaan bertujuan untuk mendorong seseorang agar lebih bersemangat dalam memperbaiki dan meningkatkan pencapaian yang telah diraihnya (Amelia, 2020).

Kemudian, koordinasi yang kurang efektif antar rekan kerja dinilai turut menghambat kelancaran dalam menyelesaikan tugas. Hal ini diperkuat keterangan dari kepala PT Varia Usaha beton yaitu terdapat salah satu insiden yang terjadi di awal tahun 2025 di mana salah satu karyawan mengetahui adanya kerusakan pada mesin, namun tidak segera melaporkannya ke bagian pemeliharaan. Akibatnya,

mesin tetap digunakan hingga kerusakannya memburuk dan tidak dapat dioperasikan selama beberapa hari yang mengakibatkan keterlambatan produksi.

Selain itu, hasil wawancara dengan sejumlah karyawan menunjukkan bahwa karyawan mengalami penurunan motivasi akibat salah satu kebijakan yang menjadi sorotan dan dinilai memperburuk kondisi motivasi kerja karyawan adalah perubahan regulasi upah lembur seperti pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Regulasi Upah Lembur

Gaji Pokok	Bonus	Upah Lembur	
		Peraturan Lama (Hingga 2023)	Peraturan Baru (Dari 2024)
Sesuai Jabatan	Premi (Berdasarkan lembur)	Tetap dibayar, berapa pun hasil produksi	Dibayar hanya jika melampaui target produksi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Plant PT Varia Usaha Beton, perubahan sistem pemberian upah lembur juga menjadi salah satu permasalahan yang paling sering diungkapkan oleh karyawan. Saat ini, upah lembur hanya diberikan apabila target produksi perusahaan terlampaui, yang oleh karyawan dianggap tidak adil dan merugikan. Karena menurut hasil wawancara dengan karyawan produksi sistem jam kerja karyawan juga tidak teratur. Pola hari kerja yang tidak konsisten, karena apabila terhadap proyek yang harus segera diselesaikan, karyawan tetap dipekerjakan meskipun pada malam hari maupun hari Minggu. Sehingga karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusi yang telah diberikan tidak mendapat penghargaan yang sepadan, yang pada akhirnya menimbulkan rasa tidak dihargai oleh perusahaan.

Kondisi ini sejalan dengan motivasi kerja yang menurut Sari et al. (2022), motivasi kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain adalah upah yang adil sebagai bentuk penghargaan finansial, apresiasi yang diberikan secara konsisten untuk meningkatkan rasa dihargai, serta hubungan kerja yang harmonis dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dorongan motivasional sangat diperlukan karena motivasi mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal dan bersemangat guna mencapai tingkat produktivitas yang optimal (Haqi et al., 2024). Di sisi lain, hal ini bertentangan dengan temuan Tanjung et al., (2023), yang menyimpulkan bahwa tingkat motivasi yang ada di tempat kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, salah satu faktor yang berdampak pada kinerja karyawan adalah adanya ketidakstabilan pekerjaan. Ketidakamanan di tempat kerja mengacu pada kegelisahan dan ketidaknyamanan yang dialami pekerja dalam pekerjaan mereka karena kekhawatiran tentang pekerjaan mereka di masa depan, yang dapat menimbulkan ketegangan di tempat kerja dan memengaruhi kesejahteraan karyawan (Audina et al., 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, mayoritas menyampaikan kekhawatiran terhadap status kerja yang bersifat kontrak. Hal ini turut dikonfirmasi oleh Kepala Plant PT Varia Usaha Beton, yang menyebutkan bahwa sistem kerja yang diterapkan di perusahaan bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan produksi, sehingga karyawan yang bekerja tidak bersifat tetap. Tabel regulasi karyawan kontrak disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.4 Regulasi Karyawan Kontrak

Aspek	Ketentuan
Status Kepegawaian	Karyawan Kontrak Waktu Tertentu (PKWT)
Masa Kontrak	1 (satu) tahun
Perpanjangan Kontrak	Otomatis per bulan jika diperlukan
Pemberitahuan Perpanjangan	Akhir bulan
Kriteria Perpanjangan	Kinerja bagus dan kebutuhan produksi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Sistem Perjanjian Kerja Tetap (PKWT) dengan jangka waktu kontrak satu tahun diterapkan oleh perusahaan sebagai hasil dari output bulanan. Wawancara dengan Manajer Pabrik PT Varia Usaha Beton mengungkapkan bahwa organisasi tersebut menggunakan sistem yang dikenal sebagai Job Order (JO) di mana apabila produksi menurun maka karyawan dapat dirumahkan meskipun masa kontraknya masih berlaku satu tahun. Ketika volume produksi kembali meningkat, karyawan yang sebelumnya dirumahkan dapat dipanggil kembali untuk bekerja.

Kontrak kerja dapat diperpanjang secara otomatis setiap tahun sesuai dengan kebutuhan produksi. namun demikian, meskipun kontrak ditetapkan selama satu tahun, perusahaan tetap memiliki kebijakan untuk mengurangi jumlah karyawan apabila terjadi penurunan produksi. sistem ini menimbulkan rasa tidak aman bagi karyawan kontrak mengenai keberlanjutan hubungan kerja mereka.

Tabel 1. 5 Karyawan Dirumahkan

Tahun	Dirumahkan	Dipekerjakan Kembali	Tidak Dipekerjakan Kembali
2023	9	-	9
2024	5	-	5

Sumber : Data diolah, 2025

Ketidakamanan tersebut menimbulkan kekhawatiran mengenai kepastian kontrak, apakah akan diperpanjang atau justru akan dirumahkan ketika volume produksi menurun. Situasi semakin diperburuk karena karyawan yang dirumahkan tidak memperoleh kompensasi, baik ketika kontrak berakhir maupun ketika dinilai memiliki kinerja kurang optimal. Meski demikian, ketika kebutuhan produksi meningkat kembali, perusahaan akan memanggil kembali karyawan yang sebelumnya dirumahkan, meskipun tetap dengan status kontrak sementara. beberapa dari mereka bersedia kembali bekerja karena adanya fleksibilitas kesempatan untuk melakukan kegiatan lain di luar pekerjaan.

Sesuai dengan Azahra (2025), yang menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja merupakan faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan, situasi ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang tidak jelas akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Di sisi lain, Ain et al., (2024) menemukan bahwa ketidakpastian kerja sama sekali tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, ketersediaan infrastruktur yang memadai merupakan faktor lain yang berperan penting dalam mendukung kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang efisien dan efektif tercipta dari infrastruktur yang lengkap dan dalam kondisi baik. Telah dibuktikan oleh Maya et al., (2023) bahwa keberadaan infrastruktur kerja yang memadai memiliki pengaruh yang menguntungkan dan substansial terhadap peningkatan kinerja karyawan. Untuk memungkinkan orang untuk berkinerja pada potensi tertinggi mereka dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sangat penting untuk melakukan investasi pada infrastruktur berkualitas tinggi.

Informasi yang dikumpulkan dari Kepala Pabrik PT Varia Usaha Beton, yang menyatakan bahwa ada sejumlah kendala, yang akan dicantumkan di bawah ini, memperkuat pernyataan ini.

Tabel 1.6 Umur Alat

Nama Alat/Mesin	Umur Alat (Tahun)
Batching Plant (Pan Mixer)	12
Cement Silo	10
Truck Mixer (TM)	15
Genset	10

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data umur alat pada tabel 1.5 diketahui bahwa umur alat yang sudah lebih dari 10 tahun dan belum ada peremajaan hingga saat ini. Selain itu proses perbaikan alat yang terhambat akibat lambatnya pengadaan suku cadang, *emergency part* yang tidak segera direalisasikan setelah dimintakan, kapasitas *pan mixer* yang kecil dan tidak berfungsi maksimal, serta kualitas air produksi yang memiliki tingkat keasaman tinggi dan menyebabkan kerusakan pada komponen alat.

Permasalahan ini semakin diperjelas melalui hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang menyatakan banyak sarana prasarana yang kurang memadai sehingga menyebabkan karyawan kesulitan untuk mengoperasikannya. Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa kelancaran operasional perusahaan sangat tergantung pada kualitas fasilitas kerja yang memadai.

Aula et al. (2020) Penelitian ini menekankan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat didukung dengan menjaga fasilitas dan infrastruktur yang sesuai di dalam bisnis. Sebaliknya, jika fasilitas tersebut tidak memadai, kinerja karyawan

akan menurun, dan mereka tidak akan mampu mencapai harapan bisnis. Berdasarkan penelitian ini, tampaknya pengelolaan fasilitas dan infrastruktur bukan hanya kebutuhan yang diperlukan, tetapi juga komponen penting dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, hal ini bertentangan dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Alkha et al., (2022), yang menemukan bahwa fasilitas dan infrastruktur tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan mempertimbangkan berbagai masalah yang telah dibahas sebelumnya, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian yang berfokus pada sejumlah faktor yang diyakini berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Hasilnya, temuan penelitian ini akan dikumpulkan dalam sebuah tesis yang berjudul. “Pengaruh Motivasi Kerja, Ketidakamanan Kerja, dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Karyawan PT Varia Usaha Beton”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Varia Usaha Beton?
2. Apakah ketidakamanan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Varia Usaha Beton?
3. Apakah sarana prasarana berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Varia Usaha Beton?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Varia Usaha Beton
2. Untuk mengetahui pengaruh ketidakamanan terhadap kinerja karyawan PT Varia Usaha Beton.
3. Untuk mengetahui pengaruh sarana prasarana terhadap kinerja karyawan PT Varia Usaha Beton.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Temuan studi ini memberi para peneliti kesempatan untuk memperoleh pengalaman dalam memperluas pembelajaran mereka dan mendapatkan wawasan tentang berbagai elemen yang memengaruhi kinerja karyawan. Para peneliti memiliki kesempatan untuk secara langsung menerapkan banyak ide yang telah mereka peroleh selama studi mereka pada masalah yang terjadi di dunia nyata melalui proses penelitian ini. Hasilnya, mereka mampu mengembangkan keterampilan analitis dan bakat akademis mereka secara menyeluruh.

2. Bagi Akademis dan Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan temuan penelitian ini, diharapkan dapat menjadi sumber referensi tambahan untuk pengembangan studi tentang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, temuan ini dapat menjadi referensi atau bahan pertimbangan bagi peneliti masa depan yang tertarik untuk melakukan studi lebih lanjut tentang

tema yang sebanding dengan yang telah dipelajari sebelumnya, tetapi dengan objek, variabel, dan metodologi baru untuk meningkatkan studi akademis yang telah dilakukan.

3. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi pada manajemen organisasi, khususnya dalam upaya mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan-temuan tersebut dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan strategis, yang pada akhirnya akan memungkinkan bisnis untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien, produktif, dan kondusif bagi produktivitas.