

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan konstruksi adalah salah satu usaha dalam sektor ekonomi yang berhubungan dengan suatu perencanaan atau pelaksanaan dan pengawasan suatu kegiatan konstruksi untuk membentuk suatu bangunan atau bentuk fisik, pelaksanaan penggunaan dan pemanfaatan bangunan tersebut menyangkut kepentingan dan keselamatan masyarakat pengguna. Perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi adalah keseluruhan atau sebagian rangkaian kegiatan perencanaan atau pelaksanaan beserta pengawasan yang mencakup pekerjaan arsitektural, sipil, mekanikal, elektrikal, dan tata lingkungan masing-masing beserta kelengkapannya, untuk mewujudkan suatu bangunan atau bentuk fisik lain. Perusahaan konstruski di tahun 2020 mengalami hambatan yang sangat luar biasa yaitu untuk sementara waktu tidak beroperasi karena terjadi wabah Pandemi yang di mulai pada bulan Maret. Kondiai tersebut sangat mengganggu jalannya operasional kegiatan kontrukksi dan berdampak kepada keuangan perusahaan.

Wabah Pandemi berpotensi mengubah tatanan ekonomi perusahaan yang ditandai dengan ketidakpastian program-program kerja yang dapat dan tidak dapat dilaksanakan. Permasalahan di dalam perusahaan muncul di berbagai sektor secara terus menerus pada saat terjadinya kondisi pandemi dari mulai karyawan kehilangan pekerjaanya akibat terkena PHK karena perusahaan sudah tidak mampu untuk membayar gaji karyawan, banyak

perusahaan yang gulung tikar akibat perputaran keuangannya tidak berjalan, peningkatan pengangguran di Indonesia terus mengalami peningkatan serta masalah yang lainnya yang diakibatkan oleh kondisi pandemi. Perlu disadari bahwa kondisi tersebut mengakibatkan gangguan ekonomi yang sangat mendalam yang dirasakan oleh semua pihak.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menghadapi pandemi adalah perusahaan yang mampu bertahan dengan segala kebijakan yang diambil tanpa memberikan dampak kerugian kepada suatu pihak seperti karyawan. Keberhasilan suatu perusahaan berada ditangan seorang pemimpin. Pemimpin yang cerdas akan memberikan dan menciptakan solusi yang efektif pada saat menghadapi kondisi pandemi. Berbagai kebijakan dan keputusan diambil untuk tetap bertahan melawan krisis ekonomi yang dirasakan oleh usaha atau bisnis yang sedang dijalankan.

Perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi nasional mempunyai jenis usaha pekerjaan sipil yang mencakup bendungan, terowongan, reklamasi jaringan dan pengaliran, dan pekerjaan mekanikal seperti kelistrikan dan pembangkit, pekerjaan mekanikal dan transmisi kelistrikan. Perusahaan-perusahaan konstruksi nasional seperti saat ini sedang berjuang menghadapi kondisi pandemi. Perusahaan sangat menyadari bahwa kondisi pandemi adalah kondisi yang paling sulit untuk perusahaan, salah satunya banyak proyek yang tidak dapat diselesaikan sesuai waktu yang sudah direncanakan, ada beberapa proyek yang harus ditunda karena mengikuti arahan dan peraturan yang diberlakukan oleh pemerintah kota maupun

pemerintah daerah. Dengan banyaknya project yang tertunda atau tidak terselesaikan dengan baik menyebabkan perusahaan mengalami gangguan secara keuangan. Keunagan perusahaan menjadi tidak stabil padahal perusahaan harus tetap membayarkan hak-hak karyawan sesuai waktu yang sudah ditentukan. Akibat pandemi banyak program-program kerja yang tidak terealisasi secara maksimal.

Selain pandemi yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan konstruksi nasional, perusahaan pun menghadapi persaingan dengan perusahaan konstruksi yang lain. Persaingan tersebut memaksa perusahaan untuk senantiasa dapat menyelesaikan program-program kerja yang seharusnya diselesaikan sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan, berikut merupakan nama-nama perusahaan nasional di bidang konstruksi disajikan pada tabel 1:

Tabel 1

Nama-Nama Perusahaan Konstruksi Nasional

No	Nama Perusahaan
1	PT Pembangunan Perumahan (PERSERO) Tbk
2	PT Wijaya Karya (PERSERO) Tbk
3	PT Hutama Karya (PERSERO)
4	PT Adhi Karya (PERSERO) Tbk
5	PT Nindya Karya (PERSERO)
6	PT Brantas Abipraya

Sumber: PT Brantas Abipraya, 2021

Tabel 1 menunjukkan beberapa perusahaan konstruksi nasional di Indonesia. Nama-nama perusahaan di atas tentu merupakan perusahaan perusahaan besar yang sudah memiliki *power* di bidang konstruksi. Oleh karena itu semua perusahaan harus melakukan berbagai strategi. Salah satu yang dapat dilakukan adalah mengelola sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki menjadi sumber daya manusia (SDM) yang unggul yang dapat bersaing, karena ujung tombak dari perusahaan dalam mencapai keberhasilan salah satunya adalah dengan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang unggul. Oleh karena itu dalam kondisi apapun perusahaan harus selalu dapat memenuhi tuntutan-tuntutan yang diharapkan oleh semua pegawainya, agar para pegawai dapat memberikan pekerjaan secara maksimal.

Upaya perusahaan yaitu terus memenuhi hak-hak karyawan dengan berbagai kebijakan yang diambil di tengah ekonomi perusahaan yang sulit. Diharapkan dengan terpenuhinya hak-hak karyawan perusahaan mengharapkan bahwa karyawan dapat memberikan kinerja dalam melaksanakan pekerjaan dengan maksimal. Namun demikian tidak mudah untuk mencapai harapan tersebut karena perusahaan menghadapi berbagai tantangan baik secara internal ataupun eksternal.

Kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semua, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat. Pada saat karyawan dapat memberikan kinerja yang baik

maka akan membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan akan tetapi apabila karyawan tidak bekerja dengan maksimal atau hasil penilaian kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan maka tentu akan menjadi penghalang perusahaan dalam mencapai keberhasilan yang ditentukan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja berdasarkan penelitian Trang (2013) dan Mahmudi (2016) adalah kepemimpinan, dalam penelitian tersebut mengungkapkan kepemimpinan memberikan dampak yang baik dan positif untuk hasil kinerja karyawan. Pada saat pemimpin dapat mengayomi para bawahan, memberikan contoh di dalam berperilaku maka karyawanpun akan mengikuti tindakan-tindakan tersebut, oleh karena itu tindakan yang dilakukan pemimpin harus menggiring setiap karyawan dalam berperilaku lebih baik. Dalam penelitiannya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang mana salah satunya adalah kepemimpinan. Dalam penjelasannya disebutkan bahwa pemimpin hendaknya memberikan arahan tugas atau pekerjaan kepada bawahannya, guna meningkatkan kinerja bawahannya dalam bekerja. Perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan kontribusi dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Pemimpin yang dapat memberikan contoh bagaimana dapat melakukan *problem solving*. Karena pada kenyataannya pada saat karyawan bekerja di dalam perusahaan banyak hal-hal dan permasalahan yang dihadapi, yang mengharuskan setiap karyawan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cion Orocomna (2018) menyatakan dalam jurnalnya bahwa motivasi kerja sangatlah dibutuhkan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Langkah yang harus dilakukan perusahaan yaitu dengan memenuhi kebutuhan fisik dan non fisik. Pada saat karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka segala kesulitan dalam pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan tersebut akan mampu dilewati. Akan tetapi pada saat karyawan memiliki motivasi yang rendah maka karyawan tersebut akan sulit bekerja secara maksimal.

Kondisi sebelum dan sesudah pandemi pada PT Brantas Abipraya sangat terasa, kondisi sebelum pandemi rata-rata program yang direncanakan dapat berjalan dengan lancar hingga 90% semua program-program yang sudah direncanakan dapat terealisasi, Apabila dilihat dari kegiatan operasional semua karyawan bekerja dengan baik dan mematuhi aturan-aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, seperti datang tepat waktu, menghasilkan pekerjaan dengan maksimal, Akan tetapi setelah adanya pandemi merubah kondisi tersebut menjadi tidak ada kepastiaan, banyak program yang sudah direncanakan yang tidak dapat direalisasi diakibatkan oleh menurunnya kinerja karyawan akibat motivasi dalam bekerja nya menurun. Hal tersebut tentu tidak dapat dibiarkan begitu saja diperlukan hal-hal dan langkah yang efektif untuk meminimalisir kondisi tersebut, bagaimana karyawan dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan oleh PT Brantas Abipraya.

Berikut merupakan program-program kerja PT Brantas Abipraya pada tahun 2020 disajikan pada tabel 2.

Tabel 2

Reliasisai Program-Program PT Brantas Abipraya Tahun 2020

No	Nama-Nama Program Kerja	Target Pencapaian (%)	Reliasisasi Pencapaian (%)
1	Pembangunan Bendungan Ciawi (Cipayung)	100	50
2	Pembangunan Jembatan GORR	100	50
3	Pembangunan Dermaga TNI Angkatan Laut	100	60
4	Rehabilitasi Prasarana Pengendali Banjir Sungai Wawar	100	70
5	Rehabilitasi Prasarana Pengendali Banjir Sungai Cokroyasen	100	70
6	Rehabilitasi Prasarana Pengendali Banjir Anak Sungai Kebumen	100	60

Sumber: PT Brantas Abipraya, 2021

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa PT Brantas Abipraya memiliki program-program kerja yang harus terealisasikan secara maksimal dengan target yang diharapkan adalah 100%, akan tetapi karena berbagai kendala yang tidak bisa dihindari seperti adanya pandemi. yang menyebabkan perusahaan harus menunda banyak program yang tidak dapat dilaksanakan di masa masa pandemi. Kondisi tersebut mengakibatkan perusahaan mengalami banyak permasalahan keuangan diantaranya harus melakukan dan membayar denda akibat program atau *project* yang sudah ditetapkan tidak selesai tepat waktu, membayar gaji karyawan secara utuh tanpa melakukan pemotongan meskipun ada beberapa karyawan di bagian atau divisi tertentu yang kerjanya harus dilakukan di rumah atau *work from home*. Situasi tersebut tentu tidaklah mudah dihadapi perusahaan, dibutuhkan kerja keras, kerja sama antara pimpinan perusahaan dan seluruh karyawan yang bekerja di PT Brantas Abipraya.

PT Brantas Abipraya (Persero) mengadakan penilaian kinerja yang dilakukan dua kali dalam satu tahun, hasil penilaian kinerja karyawan akan memberikan gambaran mengenai kinerja karyawan yang bekerja Pada periode tertentu, selain itu dapat memberikan arahan kepada karyawan dalam bekerja lebih baik lagi apabila kinerja yang diharapkan tidak tercapai. Berikut merupakan rata-rata penilaian kinerja karyawan pada PT Brantas Abipraya periode 2018-2020 tersaji pada tabel 3:

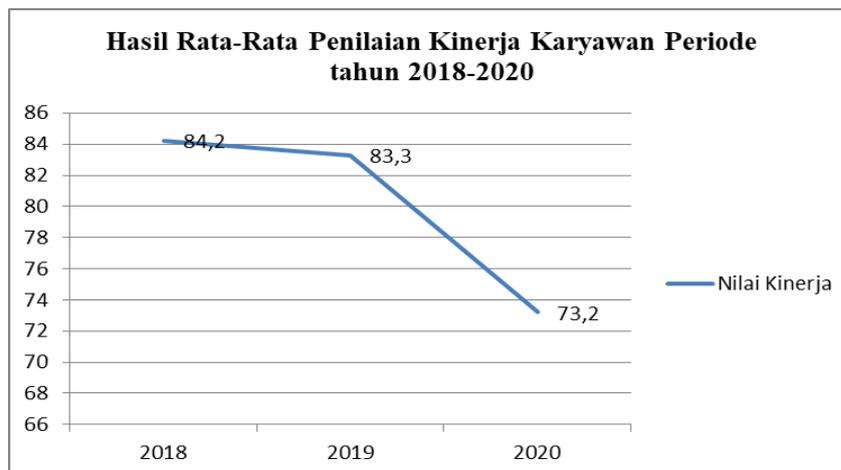
Tabel 3

Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT Brantas Abipraya (Persero)

Periode 2018-2020

Komponen Penilaian	2018			2019			2020		
	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)
Kedisiplinan	10	85	8,5	10	89	8,9	10	83	8,3
Tanggung Jawab	10	89	8,9	10	80	8	10	81	8,1
Kerja sama	10	89	8,9	10	80	8	10	80	8
Kehadiran	20	80	16	20	79	15,8	20	79	7,9
Hasil Kerja									
Kualitas	20	88	17,6	20	86	17,2	20	80	16
Kuantitas	20	78	15,6	20	85	17	20	80	16
Keterampilan	10	87	8,7	10	84	8,4	10	80	8
Jumlah	100		84,2	100		83,3	100		72,3

Sumber: Data Sekunder (PT Brantas Abipraya), diolah 2021



Sumber: PT Brantas Abipraya, 2021

Gambar 1

Hasil Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel hasil penilaian kinerja karyawan di atas menunjukkan hasil penilaian dari tahun 2018 sampai dengan 2020, Penialain tersebut dilakukan kepada semua karyawan yang bekerja di dalam lingkungan perusahaan baik karyawan yang bekerja yang di kantor pusat dan juga karyawan yang bekerja dilapangan atau di proyek. Pada tahun 2018 rata-rata penialain kinerja dengan skor 84,2. Mengalami penurunan penilaian kinerja pada tahun 2019 menjadi 83,3 dan ditahun 2020 mengalami penurunan yang sangat signifikan menjadi 72,3. Dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja karyawan dari tahun ke tahun terus mengalami penurunan. PT Brantas Abipraya menetapkan beberapa komponen di dalam melakukan penilaian kinerja karyawan dengan bobot komponen yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Seperti komponen kedisiplinan bobot penilaian yang diambil adalah 10%, sedangkan untuk komponen penilaian tanggung jawab, kerja sama dan keterampilan memiliki bobot 10% dan sisanya seperti aspek

kualitas, kuantitas, serta aspek kehadiran mencapai 20%. Penilaian kinerja tersebut dilakukan kepada seluruh karyawan di PT Brantas Abipraya dengan mengikuti standar-standar yang berlaku di dalam perusahaan.

Berdasarkan dari hasil penilaian tersebut dapat dilihat bahwa karyawan di dalam perusahaan belum bekerja secara maksimal. Faktor-faktor penurunan kinerja karyawan disebabkan oleh berbagai hal oleh karena itu perusahaan harus dapat merespon penyebab hal tersebut dengan melakukan evaluasi dari hasil penilaian kinerja karyawan yang sudah dilakukan, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi di masa medatang.

Keberhasilan PT Brantas Abipraya dalam melampaui target-target yang sudah ditentukan salah satunya adalah karena memiliki strategi yang efektif dan tepat dalam mengembangkan bisnisnya, Ada peran pemimpin yang sangat besar di dalam membuat startegi dalam menjalankan usaha. Pemimpin di PT Brantas Abipraya merupakan sosok tertinggi di dalam mengambil keputusan dan dalam menetapkan aturan-aturan yang berlaku di dalam lingkungan perusahaan. PT Brabtas Abipraya memiliki pemimpin yang cerdas maka peluang kesuksesan yang sangat besar akan didapatkan oleh pemimpin tersebut akan tetapi apabila pemimpin di PT Brantas Abipraya tidak memiliki karakteristik dan sifat-sifat pemimpin bahkan tidak dapat memberikan contoh atau dorongan kepada karyawannya maka sangat sulit perusahaan itu untuk mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan pihak manajemen perusahaan. Menyatakan bahwa tingkat motivasi karyawan masih rendah. Hal tersebut ditandai dengan hasil penilaian kinerja karyawan yang belum optimal. Masih banyak karyawan yang melakukan pelanggaran yaitu lalai akan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan di dalam perusahaan tidak memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dan selalu menunggu komando atau perintah dari atasan tanpa membangun kesadaran diri sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal.

Karyawan di PT Brantas Abipraya masih banyak yang datang tidak tepat waktu sehingga kondisi tersebut sangat mempengaruhi jalannya operasional perusahaan sehingga pihak HRD harus memberikan sanksi kepada karyawan-karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut. Untuk karyawan di dalam perusahaan perlu diberi motivasi agar dapat bekerja secara maksimal. Bentuk-bentuk motivasi terdiri dari motivasi positif dan motivasi negative. Motivasi positif bisa berupa materi dan non materi sedangkan motivasi negative bisa berupa sanksi dan hukuman kepada siapa saja karyawan yang melakukan pelanggaran.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dipaparkan tersebut penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BRANTAS ABIPRAYA PERSERO”**

B. Identifikasi Masalah

1. Masih terdapat karyawan yang lalai dalam menerapkan budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) sehingga terjadi berbagai masalah di lapangan.
2. Selama pandemi berlangsung *test* kesehatan seperti *Rapid Test* atau *Swab Test* tidak dilakukan secara rutin.
3. Di masa pandemi terjadi perubahan kepemimpinan dari partisipatif menjadi otoriter sehingga para karyawan merasa tertekan di dalam bekerja.
4. Program-program kerja tidak terealisasi secara optimal dikarenakan berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan.
5. Menurunnya hasil penilaian kinerja dari tahun ke tahun yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti motivasi atau dukungan dari pimpinan yang rendah.
6. Tingkat motivasi kerja karyawan pada masa pandemi menurun karena perusahaan tidak mengeluarkan bonus atau insentif untuk karyawan.
7. Masih terdapat karyawan yang melakukan pelanggaran seperti datang tidak tepat waktu atau memiliki tingkat absensi yang tinggi seperti tidak masuk kerja tanpa keterangan (bolos).
8. Kondisi pandemi yang menyebabkan banyak program-program kerja yang tidak dapat direalisasikan oleh PT Brantas Abipraya.
9. Tingkat *turnaround* (keluar masuk) karyawan di PT Brantas Abiparaya masih tinggi.

C. Batasan Masalah

Karena keterbatasan waktu dan biaya maka penulis membatasi masalah yang dibahas dalam beberapa kategori. Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang lingkup hanya meliputi informasi kepemimpinan, dan dimensi dan indikator kepemimpinan.
2. Ruang lingkup hanya meliputi informasi mengenai motivasi kerja karyawan dan dimensi dan indikator motivasi kerja.
3. Ruang lingkup hanya meliputi informasi mengenai kinerja karyawan pada PT Brantas Abipraya (PERSERO).

D. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Brantas Abipraya?
2. Apakah motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Brantas Abipraya?
3. Apakah kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Brantas Abipraya?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Brantas Abipraya,
2. Untuk mengetahui pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan PT Brantas Abipraya.
3. Untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Brantas Abipraya.

F. Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian berguna baik secara akademis maupun praktis.

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi untuk memperkaya berpikir dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

2. Kegunaan Praktik

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan saran dan informasi untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan, dan pengalaman secara langsung dan tidak langsung dalam menghadapi

permasalahan yang ada dalam dunia kerja serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan teori yang didapat dibangku kuliah dengan dunia kerja dan dapat menambah pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

c. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai studi kepustakaan bagi yang melakukan penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

d. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau rujukan bagi penelitian selanjutnya di bidang yang sama.

G. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dan mengetahui alur penulisan proposal skripsi ini, maka peneliti menjelaskan gambaran mengenai isi proposal skripsi sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II STUDI PUSTAKA

Pada bab ini akan menjelaskan tinjauan pendapat hasil penelitian terdahulu, studi pustaka berkaitan dengan teori manajemen sumber daya, teori kepemimpinan dan indikator kepemimpinan, teori motivasi, dan jenis-jenis motivasi dan indikator untuk mengukur

motivasi dan teori kinerja karyawan, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang obyek dan lokasi penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, definisi operasional variabel, unit analisis, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, metode pengujian data dan metode analisis data.