

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan industri adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan bahan baku atau barang setengah jadi menjadi barang jadi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan. Tujuan utama dari hasil pengolahan tersebut yaitu untuk memperoleh laba atau keuntungan yang sebesar-besarnya agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan itu sendiri, juga untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus mampu menggunakan sumber daya material, modal, teknologi maupun sumber daya manusia dengan optimal. Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Besarnya modal, banyaknya material, dan canggihnya teknologi tidak akan berarti bila tidak ada unsur penggerakannya yaitu manusia.

Perusahaan industri juga banyak jenisnya. Berdasarkan jenis produk akhir yang dihasilkan, perusahaan industri dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu perusahaan industri tekstil, perusahaan industri makanan dan minuman, perusahaan industri otomotif, perusahaan industri kerajinan, dan perusahaan industri pengolahan limbah. Salah satu jenis perusahaan industri makanan dan minuman yaitu PT. TriSumber Makmur Indah. PT. TMI ini merupakan salah satu

perusahaan nasional yang memanfaatkan hasil perkebunan teh sebagai bahan baku produksinya. Sumber daya manusia yang berada pada perusahaan ini rata-rata adalah lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) bahkan sampai pada jajaran *manager*, hanya tiga orang yang memiliki gelar sarjana pada jajaran *manager*. Hal tersebutlah yang membuat peneliti tertarik meneliti di perusahaan ini. Adapun visi perusahaan yaitu senantiasa memberikan produk yang luar biasa bagi konsumen dan misi perusahaan yaitu menjadi perusahaan yang luar biasa, dengan produk yang luar biasa, dengan menjaga nilai serta kepercayaan dari semua pihak. Pihak HRD dan pemilik (*owner*) PT TMI membentuk suatu mentalitas bagi para karyawannya, yaitu (a) Bersyukur atas karunia Tuhan, (b) Melakukan yang terbaik, dan (c) Berpikir positif, kreatif, dan inovatif.

Produk pertama yang *direlease* oleh perusahaan ini adalah minuman ojus, namun produksi minuman Ojus ini tidak berjalan lama sehingga beberapa kali terjadi pergantian produk produksinya. Dari tahun 2004 sampai tahun 2006 perusahaan telah mengeluarkan beberapa varian produk diantaranya Ojus, Pokap, Banyu Adem, Tama Asem, dan *Gresh Tea*. Namun melihat pasar yang kurang minat dengan produk tersebut, pada maret 2009 produk yang diproduksi perusahaan ini berfokus pada Teh Eco. Mempertimbangkan situasi pasar tersebut akhirnya perusahaan ini hanya fokus memproduksi satu jenis produk saja, yaitu minuman yang berbahan dasar teh. Pada tahun 2009, tepatnya 7 April 2009 perusahaan ini menetapkan nama perusahaannya yaitu PT. TriSumber Makmur Indah dan diputuskan bahwa perusahaan ini berdiri pada tahun 2009.

Secara keseluruhan, produk yang dihasilkan selama ini belum mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Berdasarkan data rekapitulasi tahunan, tahun 2011 sampai bulan februari tahun 2014 para karyawan mampu memproduksi produk sesuai dengan permintaan pasar yang jumlahnya jauh lebih banyak, walaupun hasil produksi tetap dibawah target. Pada pertengahan bulan februari sampai bulan maret 2014 perusahaan mengalami penurunan produktivitas kerja yang dilihat dari sangat rendahnya jumlah produksi yang didapat, dan juga dilihat dari data produksi bahwa barang yang dikembalikan atau *reject* jadi meningkat. Banyaknya produk *reject* ini dikarenakan isi takaran setiap *cup*nya tidak sesuai standar, banyak kemasan atau *cup* yang rusak akibat *packing* yang tidak teratur sehingga dengan kondisi tersebut produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan dan hal ini membuat keadaan pasar menjadi menurun. Jumlah hasil produksi sampai tahun 2015 juga masih tetap dibawah jumlah kesuksesan yang diraih pada tahun 2013-2014 awal.

Karyawan pada departemen produksi yang memiliki peran besar dalam menentukan kelancaran dan kemajuan perusahaan, karena merekalah yang secara langsung berhubungan dengan pelaksanaan proses produksi dan karyawan ini sering pula dianggap sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas dari produk yang dihasilkan. Karyawan dihadapkan pada situasi yang cukup sibuk dan tugas yang bervariasi yaitu mulai dari merencanakan kebutuhan material (gula dan teh), mengendalikan takaran material sesuai standar yang telah ditetapkan, memasukan olahan tersebut kedalam *cup* sesuai standar,

sampai melakukan *packing* kedalam dus dan siap untuk dipasarkan sesuai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Departemen produksi ini terdiri dari seorang *manager* produksi, kemudian dibawah *manager* produksi terdapat asisten *manager* produksi, lalu administrasi produksi, selanjutnya yaitu jajaran *supervisor* yang terbagi dalam 3 *shift*. Setiap *supervisor* memiliki 3 kepala regu (karu) yaitu karu *mixing*, karu *filling*, dan karu *packing*. Dibawah karu *packing* terdapat 6 koordinator. Keseluruhan *staff* dan karyawan tetap di departemen produksi adalah 60 orang. Karyawan tersebutlah yang bertanggung jawab dalam menjalankan proses produksi yang dilakukan sesuai dengan prosedur untuk menghasilkan suatu produk sesuai dengan standar perusahaan yang kemudian diperdagangkan. Hal ini menjadi batas peneliti, dikarenakan untuk mempermudah mengontrol karyawan dalam proses pengambilan data. PT. TMI melakukan proses produksi selama 24 jam setiap harinya. Pihak perusahaan membagi waktu tersebut menjadi 3 *shift* diantaranya *shift* A yaitu pagi dimulai dari jam 07.00 sampai jam 15.00, *shift* B yaitu sore dimulai dari jam 15.00 sampai jam 23.00, dan *shift* C yaitu malam dimulai dari jam 23.00 sampai jam 07.00.

Terjadinya hasil produksi yang tidak mencapai target dan angka *reject* yang meningkat ini membuat perusahaan mendapat kerugian yang besar. Terjadinya hal seperti ini tidak luput dari sumber daya manusia didalamnya yang sangat berpengaruh terhadap proses produksi. Dari hasil observasi pihak HRD bahwa karyawan sering datang terlambat dan pulang kerja sebelum waktunya. Berdasarkan data tersebut, peneliti melakukan observasi lapangan dan wawancara

guna mendapatkan informasi lebih dalam. Selain data yang diinformasikan oleh pihak HRD, peneliti mendapatkan data mengenai target produksi yang tidak tercapai dikarenakan karyawan memperoleh imbalan yang sama dengan karyawan yang lain baik ketika hasil produksi hampir mencapai target atau karyawan yang bekerja dengan giat, dan tidak adanya pemberian bonus atau tunjangan jika karyawan bekerja lembur. Hal ini dinilai karyawan tidak berarti sehingga membuat karyawan tidak terdorong untuk menggunakan waktu kerjanya dengan optimal, nampak dari perilaku karyawan yang sering menggunakan waktu kerjanya untuk keluar masuk ruangan dan mengobrol dengan rekan kerja sehingga karyawan bekerja asal-asalan dan kurang inisiatif untuk mengerjakan tugasnya dengan cepat dan tepat, bahkan terdapat karyawan yang mengaku sering mengerjakan tugasnya sehari sebelum *deadline* sehingga hasilnya tidak sesuai harapan dan tugasnya selesai lebih dari waktu yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya dorongan dari karyawan untuk mengerahkan usahanya agar dapat bekerja secara optimal, sehingga mengakibatkan tidak tercapainya target produksi.

Karyawan dapat berperilaku seperti itu karena karyawan tidak senang dengan kebijakan dalam pemberian *punishment* yang tidak konsisten. Contohnya ketika karyawan melakukan pelanggaran seperti datang terlambat dan pulang lebih cepat, karyawan tidak selalu diberikan *punishment*, dan akhirnya karyawan menghayati jika karyawan melakukan hal tersebut maka tidak akan dihukum oleh atasan ataupun pihak HRD. Karyawan merasa kesal ketika gaji yang menjadi haknya terlambat diberikan bahkan sampai digabungkan dengan gaji bulan berikutnya,

yang membuat karyawan bekerja seadanya. Selain itu, karyawan memandang pekerjaannya merupakan pekerjaan yang monoton, karyawan mengerjakan pekerjaan yang sama dan berulang setiap harinya sehingga karyawan merasa mampu menyelesaikan laporan produksi sebelum hasil produksi selesai dengan kata lain karyawan mengira-ngira hasil produksi yang akan didapat saat ini. Hal ini dikarenakan tidak diberlakukannya sistem rotasi pekerjaan, sedangkan pada departemen produksi sendiri dibagi menjadi tiga bagian, yaitu *mixing*, *filling*, dan *packing* yang memungkinkan untuk adanya rotasi pekerjaan tersebut. Terdapat juga karyawan yang merasa malu atau tidak percaya diri ketika ditanya bekerja dimana oleh temannya yang bekerja di perusahaan yang lebih besar darinya atau lebih terkenal, sehingga membuat karyawan merasa bosan dan tidak tertarik dengan pekerjaan yang dilakukannya saat ini.

Sedangkan terjadinya peningkatan produk *reject* dikarenakan karyawan tidak mendapatkan pengawasan dan evaluasi kerja dari atasan walaupun karyawan bekerja sesuai ataupun tidak sesuai SOP, evaluasi ini dihayati karyawan tidak bernilai sehingga karyawan tidak terdorong untuk bekerja mengikuti standar operasi dan prosedur (SOP) dan terjadinya cara pengerjaan yang salah. Bahkan karyawan mengaku walaupun sempat bekerja di perusahaan lain, tetapi karyawan kembali lagi ke perusahaan ini karena tuntutan perusahaan yang tergolong rendah sehingga membuat karyawan tidak terdorong untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal dan bekerja dengan seadanya.

Karyawan dapat berperilaku seperti itu, karena karyawan menilai bahwa ketika terdapat karyawan yang *complain*, atasan mendengarkannya tetapi tidak

menanggapinya dan hanya memberikan instruksi secara singkat yang harus dikerjakan oleh karyawannya, sehingga membuat karyawan kesulitan memahami tugas yang diberikan kepadanya dan karyawan menjadi kebingungan dalam mengerjakan tugasnya. Tetapi karyawan tidak berani untuk bertanya kejelasan tugasnya pada atasan, karena karyawan sungkan dengan atasannya bahkan masih banyak karyawan yang hormat dengan cara mencium tangannya ketika bertemu dengan atasan. Menurut karyawan, penilaian yang dilakukan atasan masih bersifat subjektif sehingga karyawan mengeluhkan adanya ketidakadilan dalam hasil penilaian kerja tersebut. Penilaian kerja tersebut dilakukan selama enam bulan sekali. Aspek-aspek yang dinilainya antara lain kedisiplinan, tanggung jawab, dan hasil kerja. Namun penilaian tersebut belum tertulis secara terperinci. Untuk kedisiplinan itu dilihat dari absensi, sedangkan untuk tanggung jawab dan hasil kerja itu merupakan penilaian dari atasan saja. Penilaian untuk hasil kerjanya sendiri hanya melihat target selama enam bulan ini apakah sudah tercapai atau belum. Tidak ada standar tertulis yang diberikan untuk penilaian tersebut, sehingga hasil penilaian tersebut merupakan gambaran umum saja. Karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, karyawan merasa atasan kurang dapat memahami karyawannya dan hanya mementingkan target pekerjaan, serta pada akhirnya karyawan bekerja dengan seadanya. Selain itu, Interaksi karyawan dengan rekan kerjanya dirasakan karyawan sudah nyaman, hal ini karena karyawan dengan rekan kerjanya memiliki hubungan dekat baik dengan usia yang lebih tua ataupun muda. Tetapi hal ini juga terkadang menjadi masalah bagi karyawan dalam kerja samanya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, karena

karyawan kesulitan untuk mendistribusikan tugas atau keperluan lainnya pada rekan kerjanya yang berusia lebih tua dari pada dirinya, sehingga membuat karyawan tidak ada keinginan untuk bekerja sama dengan rekan kerjanya.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan departemen produksi memiliki penilaian, keyakinan, serta sikap negatif terhadap lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja tersebut meliputi interaksi antara karyawan dengan atasan, karyawan dengan pekerjaannya, serta karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja, sehingga suasana dan kondisi kerja tersebut dirasa tidak menyenangkan lagi, yang juga menunjukkan moril kerja karyawan departemen produksi itu rendah.

Berdasarkan hal yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *“Hubungan moril kerja dengan motivasi kerja pada karyawan tetap departemen produksi di PT. TriSumber Makmur Indah”*.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan, dalam penelitian ini peneliti melihat karyawan memiliki semangat kerja (moril kerja) rendah yang berhubungan dengan menurunnya motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang merasakan bahwa lingkungan kerjanya tidak menyenangkan, karyawan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya, atasan, rekan kerja, serta organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan merasa bosan dengan pekerjaannya yang monoton, karyawan tidak senang dengan penilaian yang



dilakukan atasan karena tidak transparan bahkan bersifat subjektif tanpa acuan yang jelas, karyawan tidak senang dengan kebijakan pemberian *punishment* yang tidak konsisten, karyawan merasa kesal dengan kebijakan pemberian imbalan atau gaji yang telat dari perusahaan, dan karyawan tidak bangga bekerja di perusahaan ini.

Setiap karyawan akan memiliki sikap terhadap pekerjaan, atasan, maupun organisasi atau perusahaan secara positif ataupun negatif. Sikap karyawan terhadap pekerjaan, atasan, dan organisasi atau perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi moril kerja. Moril bagi karyawan dapat menumbuhkan kemauan bekerja sebagai reaksi yang mendorong semangat kerjanya. Moril kerja dapat terbentuk karena adanya gabungan berbagai sikap individu terhadap lingkungan dan situasi kerja.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep moril kerja dari **Benge (1986)**. Moril kerja dapat diartikan sebagai atribut emosional yang dirasakan oleh pekerja baik terhadap pekerjaannya, rekan kerja, atasan, dan organisasi tempat ia bekerja sehingga mempengaruhi kemauan, perasaan dan pikiran untuk berperilaku dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ia juga mengatakan bahwa moril kerja adalah suatu sifat emosional yang terdiri dari energi menerima kepemimpinan serta ada kerja keras antara anggota dalam suatu kelompok.

Apabila lingkungan kerja yang dihadapi dirasakan menyenangkan dan dapat menimbulkan sikap yang positif dalam diri karyawan maka moril kerja akan tinggi, dimana karyawan akan menyenangi pekerjaan yang dilakukannya,

memiliki kemampuan dalam bekerja, memiliki pandangan yang baik terhadap atasannya dan organisasi atau perusahaan dalam memperlakukan karyawannya serta memiliki kebanggaan terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja.

Sedangkan bila lingkungan kerjanya dirasakan tidak menyenangkan dan dapat menimbulkan sikap negatif dalam diri karyawan maka akan menyebabkan moril kerja yang rendah seperti tidak tertarik dengan pekerjaan dan hasil kerjanya, acuh tak acuh, dan memiliki tanggapan buruk terhadap rekan kerja, atasan dan organisasai serta tidak memiliki rasa bangga terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Sikap negatif tersebut akan membuat karyawan tidak semangat lalu membuat karyawan tidak mengerahkan seluruh kemampuannya secara optimal. Hal ini menunjukkan motivasi kerja karyawan.

Konsep motivasi kerja yang digunakan sebagai acuan adalah dari Vroom. Menurut Vroom motivasi kerja merupakan proses menentukan pilihan perilaku diantara bentuk alternative pilihan yang dilakukan secara sadar oleh individu sesuai dengan kebutuhannya. Pilihan perilaku ini didasarkan pada tiga aspek yaitu valensi, instrumentalitas, dan harapan. Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa seorang karyawan dapat memilih suatu perilaku diantara berbagai pilihan perilaku yang ada berdasarkan tiga aspek tersebut. Kenyataannya yang terjadi, para karyawan tidak mendapatkan pengawasan dari atasan, tidak mendapatkan evaluasi kerja, dan mendapatkan imbalan yang sama dengan rekan lainnya walaupun kinerjanya berbeda. Hal tersebut dianggap karyawan tidak bernilai sehingga karyawan tidak terdorong untuk mengerahkan usahanya dengan optimal,

tidak terdorong untuk menggunakan waktu kerjanya dengan optimal, dan tidak terdorong untuk bekerja sesuai dengan syarat operasional pekerja (SOP). Pada akhirnya karyawan memunculkan perilaku cenderung mengobrol saat jam kerja, datang terlambat, pulang sebelum waktunya, tidak melakukan absensi dua kali, para karyawan kurang inisiatif untuk mengerjakan tugasnya secara cepat dan tepat, karyawan mengerjakan tugasnya dengan santai, bahkan terdapat karyawan yang mengaku sering mengerjakan tugasnya sehari sebelum deadline, tidak memeriksa alur produksi di lapangan karena sudah memperkirakan kegiatan apa yang dilaksanakan, sehingga berdampak pada hasil laporan yang tidak sesuai dengan kenyataannya yang diberikan kepada atasan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melihat *“Seberapa Erat Hubungan Moril Kerja dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Tetap Departemen Produksi di PT. TriSumber Makmur Indah?”*

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **a. Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai hubungan moril kerja dengan motivasi kerja pada karyawan tetap departemen produksi di PT. TriSumber Makmur Indah

#### **b. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data empiris mengenai seberapa erat hubungan moral kerja dengan motivasi kerja pada karyawan tetap departemen produksi di PT. TriSumber Makmur Indah

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui moral kerja karyawan tetap departemen produksi PT. TriSumber Makmur Indah agar produktivitas perusahaan meningkat.

