

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan**

PT Perindustrian Angkatan Darat (Persero) yang lebih dikenal dengan PT Pindad (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memproduksi alat-alat persenjataan, amunisi serta manufaktur alat industri. Pindad menyediakan kebutuhan produk-produk alat utama sistem senjata untuk mendukung kemandirian pertahanan dan keamanan negara Republik Indonesia. Selain itu, Pindad juga memproduksi beberapa produk industrial yang mendukung aspek-aspek lain seperti transportasi dan bahan peledak

Sebelum ditetapkan menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti sekarang PT Pindad (Persero) memiliki sejarah yang cukup panjang mulai dari masa kolonial Belanda, pendudukan Jepang dan hingga saat ini.

##### **1.1.2 Logo Perusahaan**



**Gambar 1.1 Logo PT Pindad (Persero)**

*Sumber : PT Pindad (Persero), 2016*

Logo PT Pindad (Persero) adalah lambang perusahaan berupa senjata cakra dengan bintang bersudut lima dan bertuliskan Pindad yang memiliki arti dan maknanya masing - masing. Berikut arti dan makna logo PT Pindad (Persero) yaitu :

- a. Cakra adalah senjata pamungkas kresna Keampuannya memiliki kemampuan untuk menghancurkan dan atau sebaliknya menambarkan (menetralsir) bahaya senjata yang datang mengancamnya, sehingga dengan demikian memiliki potensi untuk mendukung perang ataupun menciptakan kedamaian.
- b. Bintang bersudut lima, melambangkan bahwa gerak dan laju PT Pindad (Persero) berlandaskan Pancasila, falsafah /dasar / ideology bangsa dan Negara Indonesia di dalam ikut serta mewujudkan terciptanya masyarakat adil dan makmur.
- c. Pisau Frais, melambangkan industri, dengan :
  - 1) 4 (empat) buah lubang Spi Melambangkan kemampuan teknologi untuk ; mengelola, meniru, merubah, dan mencipta suatu bahan atau produk.
  - 2) 8 (delapan) buah pisau (cakra) Melambangkan kemampuan untuk memproduksi sarana militer / hankam dan sarana sipil /komersil dalam rangka ikut serta mendukung terciptanya ketahanan nasional bangsa Indonesia yang bertumpu pada 8 (delapan) gatra (aspek).
- d. Batang dan ekor, Melambangkan pengendalian gerak dan laju PT Pindad (Persero) secara berdaya dan berhasil guna, 4 (empat) helai sirip ekor, melambangkan keserasian gerak antara unsur-unsur manusia, modal, metoda, dan pemasaran.
- e. Warna logo dari PT Pindad (Persero) terdiri dari 2 warna yaitu warna biru pada senjata cakra, warna kuning em as terdapat pada logo bintang dan tulisan “Pindad” itu sendiri.

### **1.1.3 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan**

#### **a. Visi Perusahaan**

Menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik.

#### **b. Misi Perusahaan**

Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara

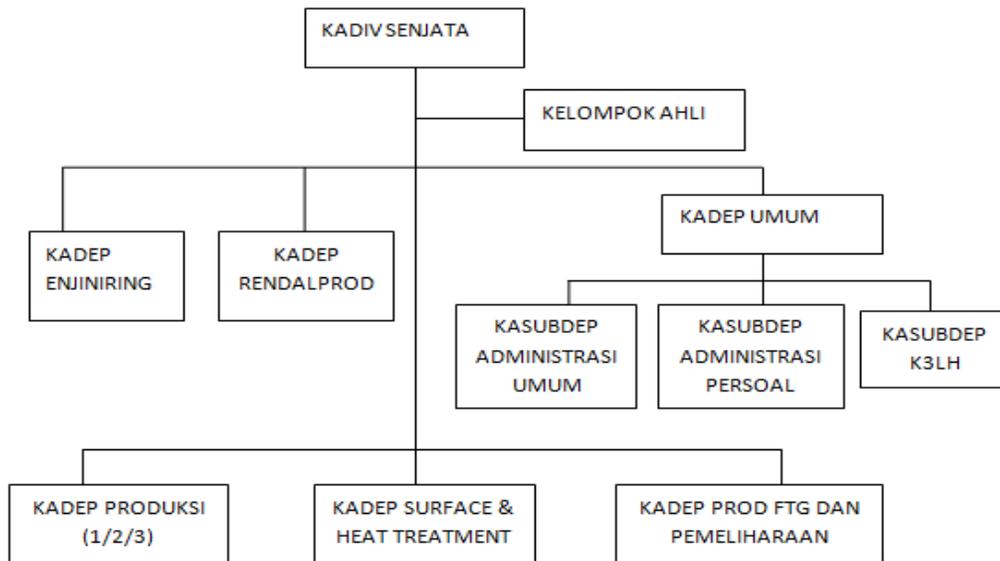
khusus untuk mendukung pertahanan keamanan negara.

**c. Tujuan Perusahaan**

- 1) Turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di bidang industri alat/peralatan pertahanan dan keamanan, industri manufaktur, jasa dan perdagangan dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang berlaku bagi Perseroan Terbatas.
- 2) Perusahaan diharapkan mampu menyediakan alutsista secara mandiri untuk mendukung penyelenggaraan pertahanan dan keamanan Indonesia menuju kemandirian industri pertahanan nasional berdasarkan Undang Undang Industri Pertahanan No. 16 tahun 2012

**1.1.4 Struktur Perusahaan**

**Struktur Organisasi Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung**



**Gambar 1.2**

**Struktur Organisasi PT Pindad (Persero) Bandung**

*Sumber : PT Pindad (Persero) Bandung, 2016*

### 1.1.5 Tata Nilai Perusahaan

PT Pindad (persero) memiliki empat tata nilai perusahaan yaitu jujur, belajar, unggul dan selamat. Serta setiap tata nilai perusahaannya memiliki penjabarannya masing-masing, seperti dapat terlihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar 1.3**

#### **Tata Nilai PT Pindad (Persero) Bandung**

*Sumber* : Annual Report PT Pindad (Persero) Bandung Tahun 2015

### 1.1.6 Bidang Usaha, Produk dan Jasa Perusahaan

Bidang usaha, produk dan jasa perusahaan dari PT Pindad (Persero) Bandung memiliki penjabarannya masing-masing yaitu sebagai berikut :

#### Bidang Usaha

##### **Manufaktur**, meliputi:

- Produk senjata dan munisi
- Produk kendaraan khusus
- Produk piroteknik, bahan peledak penguat, dan bahan peledak (militer dan komersial)
- Produk konversi energi
- Produk komponen, sarana, dan prasarana dalam bidang transportasi
- Produk mesin industri dan peralatan industri
- Produk mekanikal, elektrikal, optikal, dan opto elektronik



---

##### **Jasa**, meliputi:

- Perencanaan sistem industrial
- Pemeliharaan dan perbaikan produk/peralatan industri
- Pengujian mutu dan kalibrasi
- Konstruksi
- Permesinan
- *Heat and surface treatment*
- Peledakan



---

##### **Perdagangan**, meliputi:

Pemasaran, penjualan, dan distribusi produk dan jasa perusahaan termasuk produksi pihak lain, baik di dalam maupun luar negeri.



---

##### **Produk dan Jasa Lainnya:**

Dalam rangka memanfaatkan sisa kapasitas yang telah dimiliki perusahaan.



**Gambar 1.4**

#### **Bidang Usaha, Produk dan Jasa PT Pindad (Persero) Bandung**

*Sumber : Annual Report PT Pindad (Persero) Bandung Tahun 2015*

### 1.1.7 Wilayah Operasi PT Pindad (Persero)

Pindad memiliki dua lokasi pabrik, yaitu Bandung dan Turen (Kabupaten Malang). Pabrik di Bandung yang sekaligus menjadi kantor pusat Perusahaan adalah tempat produksi produk-produk senjata, kendaraan khusus, mesin industrial, serta tempa dan cor. Sementara, pabrik di Turen merupakan tempat produksi munisi dan bahan peledak komersial. Pindad memiliki area uji untuk produk kendaraan khusus di Bandung dan produk munisi di Divisi Munisi Turen, Kabupaten Malang. Selain itu, Perusahaan juga melakukan pengujian di beberapa lokasi pengujian eksternal yang bekerja sama dengan TNI.



**Gambar 1.5**

### Wilayah Operasi PT Pindad (Persero)

*Sumber : Annual Report PT Pindad (Persero) Tahun 2015*

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia yang terdapat pada suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan keberlangsungan aktivitas perusahaan kedepannya. Kemajuan teknologi dewasa ini tidak akan berpengaruh banyak apabila tidak ditunjang dengan sumber daya manusia yang cakap dan terampil. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aset penting yang akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2016: 16), manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud, tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut.

Dalam menjalankan aktivitas usahanya, PT Pindad (Persero) menyadari pentingnya pilar Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pondasi bagi kesuksesan atas pencapaian akhir. Pengelolaan SDM yang tepat sebagai aset terpenting akan mampu mendorong produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. PT Pindad (Persero) berupaya meningkatkan kualitas SDM melalui program pelatihan dan pengembangan karier, juga memberikan perhatian yang serius terhadap kesejahteraan karyawan. Impelementasi peningkatan kesejahteraan karyawan dilakukan melalui pemberian gaji yang kompetitif, berbagai tunjangan, kredit tanpa bunga melalui koperasi, serta mengikutsertakan karyawan dalam program BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagaakerjaan sehingga dengan berbagai tawaran yang diberikan akan mampu meningkatkan motivasi kerja para pegawai dan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2016: 172), motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Ada dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari faktor luar karyawan. Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh

perusahaan dimana ia bekerja dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu (Suwatno dan Priansa 2016:170)

Karyawan harus selalu dimotivasi agar lebih meningkatkan produktivitasnya. Sebab adakalanya pada diri karyawan timbul kejenuhan bekerja, dan bosan. Menurunnya motivasi karyawan dapat dilihat dari gejala-gejala pada diri karyawan dengan ciri-ciri absensi (ketidakhadiran) meningkat, disiplin merosot, produktivitasnya menurun, *labour turnover* (tingkat keluar masuk karyawan/ berhenti dan pelamar baru masuk) makin tinggi, ada tuntutan karyawan yang tidak henti-hentinya, sampai pada gejala pemogokan (Alma, 2016:202).

Apabila dilihat dari data ketidakhadiran yang diperoleh oleh penulis di Divisi Senjata yaitu tempat penulis melakukan penelitian dan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung masih terdapat fluktuasi hal ini terlihat dari hasil data pada tabel 1.2.

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung**  
**Tahun 2015**

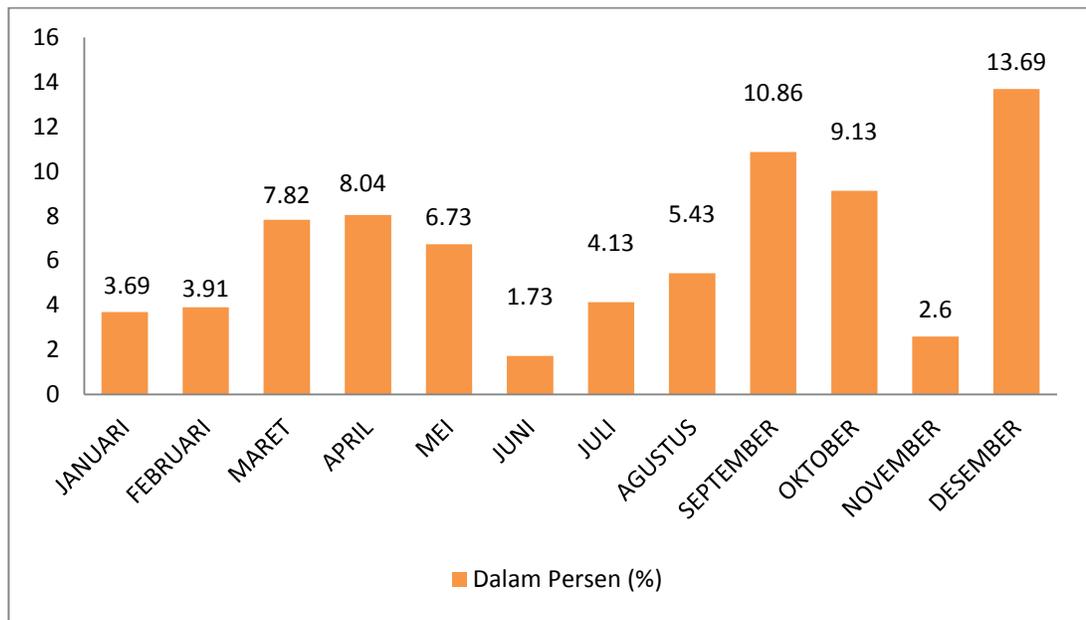
NO	DEPARTEMEN	KETERANGAN
1	KADIVJAT	1
2	ENG	49
3	FTG & HAR	77
4	PRODUKSI 1	65
5	PRODUKSI 2	71
6	PRODUKSI 2	71
7	RENDALPROD	44
8	SHT	67
9	DEPUM	15
<b>JUMLAH TOTAL PEGAWAI</b>		<b>460</b>

*Sumber* : Staff Administrasi Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung

Tabel 1.1 di atas menunjukkan data jumlah pegawai yang tercatat di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung pada tahun 2015 dimana tempat peneliti melakukan penelitian, yang mana diketahui total pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung adalah 460 pegawai. Berikut pada tabel 1.2 menunjukkan data kondisi ketidakhadiran pegawai di Divisi Senjata tahun 2015 dari bulan Januari hingga Desember.

Menurut keterangan Bapak Asep Wahyudi selaku Wakil Sementara Kasubdep Personalia Divisi Senjata, ekspektasi kehadiran pegawai adalah 100% demi mewujudkan fungsi perusahaan yang sangat bergantung pada tingkat kehadiran yang tinggi dari pegawai. Berikut ini adalah gambaran persentase ketidakhadiran pegawai dari Januari 2015 – Desember 2015.

**Table 1. 2**  
**Persentase Ketidakhadiran Pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero)**  
**Bandung**  
**Periode Tahun 2015**



*Sumber :* Staff Administrasi Divisi Senjata PT Pindad (Persero)

Dari tabel 1.2 tersebut dapat terlihat bahwa data persentase ketidakhadiran pegawai di Divisi Senjata pada PT Pindad (Persero) Bandung dari bulan Januari hingga Desember 2015 mengalami fluktuasi. Ketidakhadiran yang dimaksudkan adalah pegawai yang tidak melakukan absen masuk dan pulang, jika dilihat dari tabel tersebut persentase ketidakhadiran mengalami fase tertinggi yaitu dengan nilai 13.69 % di bulan Desember , sedangkan untuk nilai terendahnya berada pada bulan Juni yang hanya bernilai 1.73%.

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Djunan Djunaedy selaku AP. Minpres Divisi Senjata dapat diketahui kecenderungan pegawai tidak hadir meningkat pada semester kedua disebabkan oleh kecenderungan beban kerja yang semakin meningkat mulai dari bulan agustus menuju desember untuk memenuhi target produksi, sehingga mengakibatkan pegawai kelelahan dan akhirnya tidak hadir, serta alasan lainya adalah banyaknya para pegawai yang tidak mematuhi peraturan pengurusan cuti dimana kebanyakan para pegawai baru akan mengurus ijin cuti setelah hari H cuti mereka, padahal pihak perusahaan sudah menginformasikan prosedur yang benar dalam pengurusan cuti. Sehingga saat dilihat data ketidakhadiran maka akan terlihat peningkatan.

Produktivitas kerja sebuah organisasi dipengaruhi oleh pengelolaan dalam organisasi, baik organisasi yang bersifat formal dan non formal. Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai salah satunya adalah dengan menumbuhkan motivasi kerja di kalangan pegawainya. Untuk menjamin terlaksananya seluruh tugas-tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh organisasi tersebut diperlukan produktivitas kerja pegawai yang tinggi dengan memberikan motivasi kerja kepada para pegawai secara professional. Kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama berpengaruh terhadap produktivitas kerja para pegawai. Dengan demikian produktivitas kerja karyawan akan berubah bila terjadi perubahan pada kepemimpinan dan motivasi kerja (Harimisa, 2013: 4 ).

Motivasi kerja didalam sebuah perusahaan sangatlah penting, motivasi kerja pegawainya dipengaruhi oleh banyak faktor, motivasi kerja seorang bawahan sangat

bergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan karyawan dari organisasi atau perusahaan tersebut (Syaiyid, et.al 2013 : 107).

Robbins dan Marry (2012:488) menyampaikan bahwa *“Leadership is what leaders do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”*. “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan”.

Untuk mengetahui gambaran awal tentang gaya kepemimpinan yang ada di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung, peneliti melakukan observasi awal dengan melakukan wawancara terhadap 5 orang narasumber pegawai Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di Divisi Senjata PT Pindad Bandung.

Hasil yang didapatkan oleh peneliti dari hasil observasi awal terhadap pegawai yang terdiri dari 3 pegawai yang menduduki posisi struktural dan dua orang staff, berkaitan mengenai gaya kepemimpinan Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung adalah pemimpin bersifat tegas dalam beberapa keputusan yang dibuat terlebih keputusan yang membutuhkan respon yang cepat seperti saat sedang rapat dengan jajaran direksi PT Pindad, namun dalam beberapa hal pimpinan juga sangat terbuka dan selalu menerima masukan dari para pegawainya dan selalu melakukan diskusi sebelum mengambil suatu keputusan, namun tentunya keputusan akhir mutlak berada ditangan pimpinan. Serta dalam pembagian tugas pimpinan selalu memberikan penjelasan dan memberikan kesempatan kepada pegawai. Pengawasan yang dilakukan pimpinan tidak berlebihan sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Dan terkadang pimpinan memberikan kritik terhadap hasil pekerjaan sehingga pekerjaan bisa lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil observasi berupa wawancara tersebut maka pimpinan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung menerapkan berbagai macam gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi jika situasi yang dihadapi memerlukan respon yang cepat maka biasanya pimpinan akan memutuskan

keputusan secara pribadi. Hal ini sesuai dengan teori Fiedler dalam Sutrisno (2016:224) menyatakan bahwa tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda pula.

Menyadari akan adanya permasalahan pada latar belakang diatas, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai dan mengambil judul penelitian :

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung”**

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*), demokratis (*democratic*), kebebasan (*laissez-faire*) di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung ?
2. Seberapa besar motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung ?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai secara parsial dan simultan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Melihat dari perumusan masalah seperti di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*), demokratis (*democratic*) dan kebebasan (*laissez-faire*) di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung
2. Untuk mengetahui motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai secara parsial dan simultan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun kegunaan tersebut ialah :

##### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan dibidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan bagi penelitian berikutnya.

##### **1.5.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan, terutama dalam pengaplikasian gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pembahasan yang terdapat dalam skripsi, maka penulisan skripsi disusun sebagai berikut :

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, objek studi, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisi uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian sebagai acuan perbandingan dalam masalah yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran yang cukup jelas.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai pembahasan dan analisa-analisa yang dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi .

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan secara rinci tentang pembahasan dan analisa-analisa yang dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

## **BAB V KESIMPULAN**

Bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil pembahasan yang disertai dengan saran atau rekomendasi bagi perusahaan yang diteliti.