

BAB I

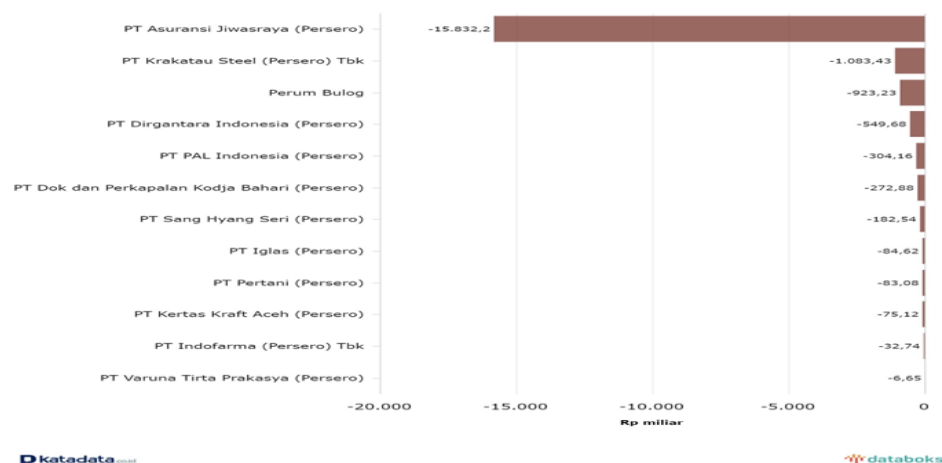
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri transportasi udara di Indonesia merupakan usaha yang memiliki potensi yang cukup besar mengingat Indonesia adalah negara kepulauan dengan potensi wisata yang dimilikinya sangat menarik bagi turis domestik maupun internasional. Disamping itu peran transportasi udara bagi negara kepulauan seperti Indonesia sebagai penyambung kegiatan ekonomi antar daerah yang tidak terjangkau oleh jalur darat. Contohnya seperti pengiriman kebutuhan dasar bagi masyarakat yang terdiri dari bahan pokok makanan, barang kebutuhan logistik, dan kebutuhan ekonomi lainnya. Pembentukan PT. Dirgantara Indonesia (Persero) didasarkan pada Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 (ayat 2) yang menyatakan “cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara”. Tujuan dibentuknya BUMN antara lain adalah untuk memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional.

PT. Dirgantara Indonesia (Persero) merupakan perusahaan pesawat terbang yang pertama dan satu-satunya di Indonesia dan wilayah Asia Tenggara. PT. Dirgantara Indonesia (Persero) tidak hanya memproduksi berbagai pesawat, tetapi juga helikopter, senjata, menyediakan pelatihan, dan memberikan jasa pemeliharaan untuk mesin-mesin pesawat. PT. Dirgantara Indonesia (Persero) juga menjadi sub-kontraktor untuk industri-industri pesawat terbang besar di

dunia seperti *Boeing*, *Airbus*, *General Dynamic*, *Fokker*, dan sebagainya. Barang dan jasa yang dihasilkan oleh PT. Dirgantara Indonesia (Persero) tidak hanya digunakan oleh Indonesia, tetapi juga negara-negara asing seperti Pakistan, Uni Emirat Arab, Korea Selatan, Jepang, Malaysia, Brunei, Thailand, Perancis, Jerman, Inggris, Spanyol, Irlandia, Turki, Burkinafaso, dan Senegal. PT. Dirgantara Indonesia (Persero) menjadi salah satu bagian fundamental dalam perkembangan Indonesia karena perannya sebagai *supply* utama dalam kebutuhan transportasi udara di nusantara. Selain itu pula, PT. Dirgantara Indonesia (Persero) sebagai salah satu BUMN menjadi andalan dalam sektor pemasukan negara dengan berbagai kerjasama dengan negara-negara asing. BUMN diharapkan mampu meningkatkan perannya sebagai (*agent of develop*) yang berperan aktif dalam mendukung program prioritas nasional. Berikut daftar perusahaan BUMN yang mencatat kerugian pada tahun 2021 yang dirilis oleh kementerian keuangan pada tahun 2021:



Sumber: databoks.katadata.co.id

Gambar 1. 1
Peringkat Perusahaan BUMN Merugi 2021

Berdasarkan laporan keuangan pemerintah pusat sebanyak 12 perusahaan BUMN yang mencatat kerugian pada tahun 2021. Berdasarkan peringkat yang dihimpun dari laporan keuangan pemerintah pusat mengisyaratkan bahwa kinerja kerja dari karyawan PT. Dirgantara Indonesia menempati peringkat 4, masih jauh dari harapan dengan mencatat kerugian sebesar Rp. 549,68 Miliar. Hasil laporan keuangan dari pemerintah pusat ini menunjukkan bahwa masih banyak pekerjaan rumah yang harus diperbaiki oleh perusahaan untuk memperbaiki sistem kerjanya. Keterampilan karyawan dianggap kurang kompeten dan optimal dalam penyelesaian pekerjaannya. Jika perusahaan tidak mampu membenahi sistem kerjanya maka akan kalah dalam persaingan global.

Dalam dunia penerbangan diperlukan dua aspek yakni peralatan dan sumber daya manusia (SDM). Yang termasuk peralatan antara lain pesawat terbang, bandar udara, alat navigasi, dan beberapa sarana dan prasarana lain. Aspek yang pertama ini bisa dipenuhi dalam waktu relatif singkat dengan cara membeli atau membangunnya. Dari kedua aspek itu, tentunya aspek sumber daya manusia yang memegang peran utama, karena sudah pasti tanpa sumber daya manusia, peralatan tersebut tak mungkin ada atau tak mungkin dapat beroperasi, oleh karenanya organisasi harus mampu menyeleksi, menempatkan serta mengelola sumber daya manusia yang tepat.

Pemenuhan kebutuhan akan teknologi dan pengetahuan mengenai kedirgantaraan pada saat ini membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan profesional agar perusahaan dapat berjalan sesuai dengan fungsinya. Kecanggihan peralatan yang digunakan untuk perakitan pesawat dan perawatan

mesin pesawat tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan faktor yang menentukan dalam menggerakkan aktivitas perusahaan. Selain itu sumber daya manusia juga berfungsi sebagai alat utama untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Perusahaan harus mampu mengelola dan memanfaatkan keberadaan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin agar mampu menciptakan kualitas sumber daya manusia yang unggul dan ahli pada bidangnya. Perusahaan bisa meraup untung besar atau mencapai bahkan melampaui target kerja, karena kerjasama yang solid dari semua sumber dayanya. Kinerja kerja karyawan yang mendorongnya untuk bekerja penuh dedikasi, sehingga meningkatkan prestasi kerja karyawan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat diperlukan agar semua karyawan dan pimpinan dapat memiliki sikap dan perilaku berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab dan disiplin sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas akan memberikan kontribusi yang sangat besar kepada instansi, kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam mengukur produktivitas karyawan.

Untuk mencapai kinerja yang diharapkan, PT. Dirgantara Indonesia (Persero) khususnya Divisi Divisi *Surface Treatment* harus memiliki karyawan yang mampu memahami situasi dan mampu bersaing agar menghasilkan sumber daya manusia yang produktif sehingga karyawan efektif dalam menjalankan tugas pekerjaannya dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan wawancara

dengan karyawan yang dilakukan oleh penulis diketahui bahwa kinerja karyawan khususnya karyawan di bagian Direktorat Produksi PT. Dirgantara Indonesia (Persero) dapat dikatakan baik, dilihat dari kerjasama antar karyawannya cukup baik, inisiatif karyawan baik dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya pun baik, namun jika dilihat dari kuantitas dan kualitas karyawan masih menjadi kendala Direktorat Produksi khususnya Divisi *Surface Treatment*. Berikut adalah tabel mengenai evaluasi kehadiran pada Divisi *Surface Treatment* Direktorat Produksi:

Tabel 1. 1
Evaluasi Bulanan Target Penyelesaian Produksi Divisi *Surface Treatment* Tahun 2021

Bulan	Nilai	Selisih	Selisih
	Rata-rata Target	Mencapai Target	
Januari	12899	6081	6818
Februari	12899	7170	5729
Maret	12899	5959	6940
April	12899	5551	7348
Mei	12899	4600	8299
Juni	12899	4470	8429
Juli	12899	7185	5714
Agustus	12899	7659	5240
September	12899	8484	4415
Oktober	12899	8669	4230
November	12899	6367	6532
Desember	12899	6689	6210
Jumlah	12899	78884	

Sumber: PT Dirgantara Indonesia (Persero) dan data diolah oleh peneliti

Pada Tabel 1.1 terlihat bahwa hasil evaluasi bulanan target penyelesaian produksi yang harus diselesaikan oleh Divisi *Surface Treatment* selama tahun 2021. Rata-rata objektif setiap bulannya adalah pada titik angka sebanyak 12899 *part*. Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa target penyelesaian produksi paling tinggi terjadi pada bulan Juni dengan selisih mencapai 8429 *part* dari target yang ditentukan. Sedangkan target penyelesaian produksi yang terendah terjadi pada bulan Oktober dengan selisih 4230, artinya pada bulan Oktober karyawan tidak dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target.

Perkembangan teknologi yang semakin maju dari waktu ke waktu, membuat persaingan dalam dunia pekerjaan meningkat. Hal ini dikarenakan adanya globalisasi dan modernisasi. Jika suatu organisasi tidak bisa menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan di dalam organisasi tersebut akan terhambat. Dalam kondisi seperti ini, bagian kekaryawanan juga dituntut harus selalu mempunyai strategi baru untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten yang diperlukan oleh suatu organisasi. Untuk mendapatkan karyawan yang professional dan berintegritas memang harus dimulai dari seleksi penerimaan, penempatan, promosi sampai dengan pengembangan karyawan tersebut.

Sebuah organisasi harus didukung sumber daya manusia yang kompeten karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan didalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola sumber daya secara efektif dan efisien terutama dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan harus memiliki

karyawan yang mampu memahami situasi dan mampu bersaing agar menghasilkan sumber daya manusia yang produktif sehingga karyawan efektif dalam menjalankan tugas pekerjaannya dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Untuk melihat lebih jelas kondisi kinerja karyawan seperti ini maka peneliti melakukan kuesioner pendahuluan mengenai kinerja karyawan yang ada Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Berikut adalah data yang diperoleh penulis dalam kuesioner pendahuluan mengenai kinerja karyawan Divisi *Surface Treatment* PT Dirgantara Indonesia (Persero), yaitu:

Tabel 1. 2
Hasil Kuesioner Pendahuluan Variabel Kinerja Karyawan di PT. Dirgantara Indonesia (Persero)

No	Kinerja Karyawan	Frekuensi					Ratarata
		STS	TS	KS	S	SS	
1	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	0	7	15	5	3	3,1
2	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan ketelitian tinggi	0	2	8	13	7	3,8
3	Saya mampu bekerjasama dengan baik dalam melakukan pekerjaan	0	4	7	10	9	3,8
4	Saya bertanggungjawab atas tugas yang dibebankan	1	6	9	9	5	3,3
5	Saya selalu mengerjakan pekerjaan tanpa adanya perintah dari atasan (inisiatif)	1	5	18	6	0	2,9
6	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi	0	2	8	16	4	3,7
Skor Rata-rata							3,4

Sumber: Hasil Olah Data (2021)

Berdasarkan Tabel 1.2 rata-rata variabel kinerja karyawan secara umum berada di skor 3,4. Artinya kinerja karyawan masih belum maksimal, dilihat dari enam pernyataan yang indikator penyelesaian tugas tepat waktu masih kurang

serta masih terdapat karyawan yang belum mampu mengerjakan pekerjaan tanpa adanya perintah (inisiatif).

Karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) merasa tidak dapat menyelesaikan tugas pekerjaan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan, ini berarti bahwa dimensi kuantitas kerja pada karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) masih terbilang rendah. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga pentingnya setiap karyawan memiliki kuantitas kerja yang sangat baik demi memenuhi kebutuhan produksi perusahaan.

Menurut kepala bagian di *Surface Treatment* karyawan PT. Dirgantara Indonesia (Persero) pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tidak selalu akurat dan merekapun terkadang mengeluhkan bahwa tugas yang diberikan kepadanya terlalu padat dan banyak sehingga mereka kesulitan untuk menyelesaikan dengan tepat waktu dan akhirnya mempengaruhi kualitas dari kinerja karyawan. Pentingnya peran karyawan ini bagi perusahaan memang mengharuskan pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan sesuai dengan standar kualitas dan waktu yang ditetapkan. Namun, karena batas waktu yang terlalu singkat menyebabkan mereka terkadang kewalahan dan menyebabkan kinerja karyawan menjadi buruk.

Karyawan PT. Dirgantara Indonesia (Persero) juga mengatakan bahwa tidak semua karyawan berinisiatif memberikan ide dan gagasan dalam

penyelesaian permasalahan. Ada beberapa karyawan yang hanya mengikuti kata pemimpin dalam menjalankan tugas dan tentunya hal ini akan menghambat pekerjaan dan keberhasilan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

Permasalahan mengenai kinerja karyawan merupakan permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen organisasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi terutama pimpinan dipandang perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan nantinya akan membuat manajemen organisasi dapat mengambil berbagai tindakan dan kebijakan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan harapan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sandhi Harahap dan Satria Tirtayasa (2020), Peni Tunjungsari (2011) dan Kevin Tambengi, farlane Rumokoy (2016) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi, stres kerja, kompensasi, beban kerja dan pengembangan karir. Untuk melihat lebih jelas kondisi karyawan pada Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) maka peneliti menyebarkan kuesioner pendahuluan mengenai kinerja karyawan. Berikut adalah data yang diperoleh penulis dalam kuesioner pendahuluan yang dibagikan kepada 30 karyawan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

Tabel 1. 3
 Hasil Pra Survei Mengenai Faktor-Faktor yang Diduga Mempengaruhi Kinerja
 Karyawan PT. Dirgantara Indoneisa (Persero)

Variabel	Dimensi/Indikator	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
Kepemimpinan	Pengaruh	0	0	1	12	17	136	4,5
	Legitimasi	0	0	1	11	18	137	4,5
	Tujuan	0	1	2	8	19	135	4,5
Skor Rata-rata Terhadap Kepemimpinan								4,5
Disiplin Kerja	Taat terhadap waktu	0	0	4	22	4	120	4
	Taat terhadap peraturan perusahaan	0	0	1	20	9	128	4,3
	Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	0	0	0	24	6	126	4,2
	Taat terhadap peraturan lainnya	0	0	1	22	7	126	4,2
Skor Rata-rata Terhadap Disiplin Kerja								4,2
Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	0	1	8	18	3	113	3,8
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	0	1	3	22	4	119	4
Skor Rata-rata Terhadap Lingkungan Kerja								3,9
Kepuasan Kerja	<i>Work of Self</i>	0	1	11	14	0	111	3,7
	<i>Pay</i>	6	3	15	6	0	81	2,7
	<i>Promotion</i>	8	5	13	4	0	73	2,4
	<i>Supervision</i>	3	4	11	11	1	93	3,1
	<i>Workers</i>	1	2	7	18	2	108	3,6
Skor Rata-rata Terhadap Kepuasan Kerja								3,0
Motivasi	<i>Need Achievement</i>	0	0	2	13	15	133	4,4
	<i>Need Affiliation</i>	0	2	8	13	7	115	3,8
	<i>Need for Power</i>	1	3	8	11	7	110	3,6
Skor Rata-rata Terhadap Motivasi								3,9
Stres Kerja	Stres Individu	1	6	9	9	5	79	2,7
	Stres Organisasi	0	6	8	10	6	74	2,5

Variabel	Dimensi/Indikator	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS		
Skor Rata-rata Terhadap Stres Kerja								2,6
Beban Kerja	Beban Waktu	6	12	6	5	1	107	3,6
	Beban Usaha Mental	0	6	8	10	6	74	2,5
	Beban Tekanan Psikologis	1	6	9	9	5	79	2,7
Skor Rata-rata Terhadap Beban Kerja								2,9
Pengembangan Karir	Peningkatan kemampuan	0	0	2	25	3	121	4
	Tingkat kepuasan kerja	0	0	10	18	2	112	3,7
	Sikap dan perilaku karyawan	0	0	2	24	4	122	4,1
Skor Rata-rata Terhadap Pengembangan Karir								3,9

Sumber: Data Diolah Peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 1.3 bisa dilihat bahwa motivasi, pengembangan karir dan disiplin kerja diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) karena ketiga variabel tersebut memiliki skor dibawah rata-rata dibandingkan dengan variabel lainnya. Kepuasan Kerja mendapatkan nilai skor rata-rata 3,0 stres kerja mendapat skor rata-rata 2,6 dan beban kerja mendapatkan skor rata-rata 2,9.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah. Langkah yang dapat dilakukan oleh Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) dalam upaya meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Robbins dalam Wibowo (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Apabila

karyawan mendapatkan semua kebutuhan yang diinginkan sesuai dengan apa yang di kerjakan tanpa membedakan satu dengan lainnya maka karyawan akan merasa puas dan dihargai dalam pekerjaanya.

Menurunnya tingkat kepuasan kerja dapat memberi dampak terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan terhadap organisasi dan hal tersebut akan berdampak buruk bagi kinerja karyawan yang dapat merugikan bagi organisasi itu sendiri. Untuk mengetahui kepuasan kerja pada karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero), berikut adalah tabel hasil dari kuesioner pendahuluan mengenai dimensi kepuasan kerja:

Tabel 1. 4
Hasil Survei Pendahuluan Dimensi Kepuasan Kerja Pada Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero)

No.	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1	<i>Work of Self</i>	0	1	11	14	0	111	3,7
2	<i>Pay</i>	6	3	15	6	0	81	2,7
3	<i>Promotion</i>	8	5	13	4	0	73	2,4
4	<i>Supervision</i>	3	4	11	11	1	93	3,1
5	<i>Workers</i>	1	2	7	18	2	108	3,6
Skor Rata-rata Terhadap Kepuasan Kerja								3,0

Sumber: Data Diolah Peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 1.4 Kepuasan kerja memiliki 5 dimensi, dimana terdapat dua dimensi yang memiliki nilai terendah dibandingkan dimensi lainnya yaitu dimensi *pay* (gaji) dengan skor rata-rata 2,7 dan *promotion* (promosi) dengan skor rata-rata 2,4.

Menurut hasil wawancara dengan salah satu karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) merasa kurang puas terhadap gaji yang diterimanya. Karyawan sebagian besar merasakan ketidakpuasan terhadap gaji yang diterimanya. sebagian besar yang merasakan tidak puas terhadap gaji yaitu karyawan yang masih berstatus kontrak. Terkadang sering terjadi keterlambatan pemberian gaji kepada setiap karyawan. Untuk karyawan kontrak mereka tidak mendapatkan tunjangan pokok dan tunjangan lainnya seperti yang didapatkan oleh karyawan tetap.

Permasalahan promosi juga merupakan hal yang dikeluhkan oleh sebagian karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero). karyawan mengeluhkan bahwa persyaratan untuk kenaikan jabatan sekarang menjadi semakin sulit, seperti harus memenuhi unsur utama dan penunjang serta para karyawan dituntut untuk memiliki sifat kreatif, inovatif dalam bekerja dan massa kerja di perusahaan.

Promosi dalam pelaksanaan perlu bagi setiap karyawan agar apa yang menjadi tujuan karyawan seperti gaji, pengembangan karir dan kedudukan yang lebih tinggi dapat dilakukan sekaligus dan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, menjamin kemampuan, tanggung jawab dan wewenang karyawan yang bersangkutan.

Dalam menjalankan perannya sebagai karyawan di perusahaan BUMN, tidak sedikit beban kerja yang dihadapi dan menimbulkan permasalahan dalam organisasi maupun individu. Stres yang dialami individu dalam jangka waktu yang lama dengan insensitas tinggi akan mengakibatkan individu tersebut

mengalami kelelahan baik secara fisik maupun mental. Stres kerja merupakan faktor penting dalam organisasi yang sangat mempengaruhi kualitas dalam diri pekerja. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Lijan Poltak Sinambela (2018) stres merupakan respon adaptif yang dihubungkan oleh karakteristik dan atau proses psikologis individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis/fisik khusus pada seseorang

Stres karyawan mempunyai efek yang sangat merugikan pada diri karyawan satu dengan karyawan lainnya serta lingkungan kerja. Gejala stres kerja muncul biasanya seperti emosi, kelelahan fisik, sikap negatif terhadap karyawan lain dan keinginan untuk mengurangi tugas personal. Stres pada karyawan ditandai dengan munculnya gejala seperti tidak sabar, mudah marah, sensitif, bersikap apatis, kurang berkonsentrasi dalam pekerjaan, pelupa. Hal-hal tersebut tentu akan merugikan bagi karyawan itu sendiri maupun organisasi.

Untuk mengetahui Stres Kerja pada karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero), berikut adalah tabel hasil dari kuesioner pendahuluan mengenai dimensi stres kerja:

Tabel 1. 5
Hasil Survei Pendahuluan Dimensi Stres Kerja Pada Karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero)

No.	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Stres Individu	1	6	9	9	5	79	2,7
2	Stres Organisasi	0	6	8	10	6	74	2,5

No.	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
Skor Rata-rata Terhadap Stres Kerja							2,6	

Sumber: Data Diolah Peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 1.5 variabel stres kerja yang memiliki 2 dimensi, dimana dimensi tersebut memiliki nilai yang rendah yaitu stres individu dengan skor rata-rata 2,7 dan stres organisasi dengan skor rata-rata 2,5. Hal tersebut menandakan bahwa dalam pekerjaannya karyawan merasakan stres akibat dari diri sendiri maupun pekerjaan yang diberikan organisasi.

Berdasarkan wawancara terhadap karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero), dimasa pandemi ini mereka harus tetap bekerja seperti biasa, karena fungsi pekerjaannya tidak memungkinkan untuk dilakukan dari rumah. Mereka harus terus bekerja memantau agar kebutuhan dan aktivitas kegiatan produksi pesawat tetap terpenuhi. Mereka pribadi merasa stres dan terbebani karena khawatir akan tertular dari sesama rekan kerja. Rasa khawatir mereka semakin bertambah seiring dengan bertambahnya angka orang dalam pengawasan (ODP) Covid-19 dan klaster baru Covid-19 di area perkantoran, karena mereka harus tetap hadir di tempat kerja demi terlaksananya tugas dan tanggung jawab mereka sebagai karyawan.

Dalam menjalankan peran sebagai seorang karyawan, tidak sedikit beban kerja yang dihadapi dan menimbulkan kerumitan, ketidakpuasan dan kelelahan emosi pada karyawan. Stres yang dialami individu diakibatkan karena adanya beban kerja yang tinggi dan tuntutan pekerjaan yang semakin banyak, dalam

jangka waktu yang lama dan dengan intensitas tinggi akan mengakibatkan karyawan mengalami kelelahan baik secara fisik maupun mental. Beban kerja yang terlalu tinggi akan mengakibatkan seorang karyawan menderita gangguan atau stres. Sehingga apabila seorang karyawan mempunyai beban kerja yang tinggi, sedangkan waktu bekerja yang diberikan sedikit maka tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan akan meningkat.

Beban kerja juga dapat didefinisikan secara operasional pada berbagai faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, tidak hanya mempertimbangkan beban kerja dari satu aspek saja, selama faktor-faktor yang lain mempunyai interelasi pada cara-cara yang kompleks. Menurut Meshkati dalam Tarwaka (2015), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbedabeda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada diantara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Untuk mengetahui Beban Kerja pada karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero), berikut adalah tabel hasil dari kuesioner pendahuluan mengenai dimensi beban kerja:

Tabel 1. 6
 Hasil Survei Pendahuluan Dimensi Stres Kerja Pada Karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero)

No.	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Beban Waktu	6	12	6	5	1	107	3,6
2	Beban Usaha Mental	0	6	8	10	6	74	2,5
3	Beban Tekanan Psikologis	1	6	9	9	5	79	2,7
Skor Rata-rata Terhadap Beban Kerja								2,9

Sumber: Data Diolah Peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 1.6 variabel beban kerja yang memiliki 3 dimensi, dimana dari ketiga dimensi tersebut, terdapat 2 dimensi yang memiliki nilai rendah yaitu beban usaha mental dengan skor rata-rata 2,5 dan beban tekanan mental dengan skor rata-rata 2,7. Hal tersebut menandakan bahwa dalam pekerjaannya karyawan merasakan beban kerja yang dihadapi cukup berat oleh setiap individu karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT. Dirgantara Indonesia (Persero) mereka mengeluhkan karena diberikan pekerjaan ganda (*double job*) oleh atasan, sehingga mereka tidak dapat fokus pada pekerjaannya sendiri atau mengerjakan pekerjaan bukan dalam bidangnya. Hal itu akan sangat berdampak pada psikologis karyawan yang akan merasa jenuh dan bosan pada pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya. Beban kerja yang terlalu tinggi atau kemampuan fisik yang terlalu lemah akan mengakibatkan seorang karyawan menderita gangguan atau stres. Dengan kata lain apabila seorang karyawan

mempunyai beban kerja yang tinggi, sedangkan waktu bekerja yang diberikan sedikit maka tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan akan meningkat, sehingga hal tersebut akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan dan target kerja tidak tercapai.

Berdasarkan Undang undang Kesehatan Nomor 36 tahun 2009 bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu. Setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan dirinya sendiri maupun masyarakat di sekelilingnya, untuk itu perlu dilakukan upaya penyesuaian antara kapasitas kerja, beban kerja dan lingkungan kerja agar, sehingga diperoleh produktivitas kerja yang optimal.

Berkaitan dengan pentingnya kinerja karyawan divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero). dalam menentukan efektivitas dalam bekerja, maka berbagai cara dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawannya termasuk karyawan kontrak. Salah satu hal yang paling penting adalah menciptakan kepuasan kerja yang konsisten bagi karyawan, dengan selalu memberikan perhatian lebih terhadap lingkungan dimana karyawan tersebut melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, lingkungan kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat membantu perusahaan dalam menemukan hubungan yang konkrit antara stress kerja, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan divisi *Surface Treatment* PT.

Dirgantara Indonesia (Persero). Peneliti juga berharap dapat membantu perusahaan dalam mengatasi masalah stress kerja, beban kerja dan kepuasan kerja sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti perlu melakukan penelitian lebih dalam dengan judul: **“Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada yang bertujuan untuk memudahkan dalam proses penelitian dan selanjutnya bertujuan untuk memudahkan untuk memahami hasil penelitian yang mencakup ke dalam penelitian yang meliputi faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yaitu pada stres kerja dan beban kerja.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah dibahas serta hasil wawancara di atas, dapat diidentifikasi terdapat masalah dalam kepuasan kerja dan kinerja karyawan Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) yang terjadi diduga akibat adanya indikator stres kerja dan beban kerja. Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul antara lain:

1. Kinerja Karyawan
 - a. Karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
 - b. Karyawan kurang memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan.
2. Stres Kerja
 - a. Karyawan tidak dapat membangun hubungan dalam pekerjaan.
 - b. Tuntutan tugas dan ketersediaan waktu yang diberikan membuat karyawan merasa terbebani.
3. Beban Kerja
 - a. Karyawan selalu mengerjakan banyak pekerjaan setiap harinya yang harus selalu segera diselesaikan.
 - b. Karyawan selalu merasa jenuh dan bosan saat mengerjakan pekerjaan.
 - c. Karyawan selalu merasa kelelahan setelah mengerjakan pekerjaan.
4. Kepuasan Kerja
 - a. Karyawan kurang puas dengan gaji/upah yang diberikan.
 - b. Karyawan kurang puas dengan promosi yang diberikan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah di uraikan diatas dapat dirumuskan masalah-masalah yang akan dilakukan di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana Kondisi Stres Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

2. Bagaimana Kondisi Beban Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).
3. Bagaimana Kondisi Kepuasan Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).
4. Bagaimana Kondisi Kinerja Karyawan di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).
5. Seberapa Besar Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) Secara Simultan.
6. Seberapa Besar Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) Secara Parsial.
7. Seberapa Besar Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kondisi Stres Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).
2. Kondisi Beban Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

3. Kondisi Kepuasan Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).
4. Kondisi Kinerja Karyawan di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).
5. Besarnya Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) Secara Simultan.
6. Besarnya Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero) Secara Parsial.
7. Besarnya Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengembangkan teori yang sudah ada, dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya serta memberikan tambahan informasi untuk perkembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai stres kerja, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Dengan melakukan penelitian ini peneliti berharap agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.
2. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
 - a. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti yaitu karakteristik pekerjaan pada Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indoneisa (Persero).
 - b. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti yaitu Stres Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja pada Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indoneisa (Persero).
 - c. Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya pada masalah yang sedang diteliti yaitu Kinerja Karyawan pada Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indoneisa (Persero).

2. Bagi PT. Dirgantara Indoneisa (Persero)

Sebagai upaya untuk mengembangkan dan mengevaluasi stres kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Surface Treatment* PT. Dirgantara Indoneisa (Persero).

3. Bagi Pihak Lain

- a. Menjadi bahan atau referensi untuk mengetahui dan memahami mengenai pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini dijadikan informasi yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan melakukan penelitian pada bidang yang sama.