

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling vital dalam sebuah organisasi dan memegang peranan kunci dalam menentukan keberhasilan operasional serta pencapaian tujuan perusahaan. SDM yang berkualitas akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal, sebaliknya apabila pengelolaan SDM kurang baik, maka tujuan organisasi sulit tercapai. Dalam konteks organisasi modern, kinerja karyawan menjadi indikator penting yang harus diperhatikan, karena kinerja mencerminkan sejauh mana efektivitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan individu maupun tim dalam mencapai target organisasi.

Motivasi, disiplin kerja, dan keterikatan kerja merupakan faktor yang diyakini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi memberikan dorongan internal bagi karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, disiplin kerja mencerminkan kepatuhan terhadap aturan serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sementara keterikatan kerja (*employee engagement*) menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan pekerjaannya maupun organisasinya.

Kinerja karyawan merupakan faktor yang krusial dan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Menurut Wirawan (2021), kinerja didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Di PT Bukit Asam, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor

pertambangan batubara, perhatian khusus perlu diberikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing*. Para pekerja *outsourcing* sering menghadapi tantangan yang berbeda dari karyawan tetap, seperti ketiadaan jaminan kerja jangka panjang, tidakjelasan dalam mengembangkan karier, serta perbedaan dalam hal tunjangan dan fasilitas. Situasi ini dapat mempengaruhi tingkat motivasi, kedisiplinan, dan loyalitas mereka, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kualitas kinerja yang ditampilkan.

Pada pengamatan awal, kinerja karyawan *outsourcing* di bagian perawatan CHF dan ATU PTBA menunjukkan sejumlah permasalahan, antara lain beban kerja yang tinggi, kurangnya efektivitas dalam menyelesaikan tugas, serta meningkatnya frekuensi pekerjaan yang harus diulang (*Rework*). Fenomena ini menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja yang perlu dicermati lebih lanjut. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan *outsourcing* dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yakni motivasi kerja, disiplin kerja, dan keterikatan kerja (*employee engagement*)

Motivasi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong individu untuk memberikan kinerja terbaik. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi umumnya menunjukkan antusiasme kerja yang besar dan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Menurut (Robbins, S. P., & Judge, 2022), motivasi merupakan serangkaian proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan upaya individu dalam mencapai tujuan tertentu. Intensitas menggambarkan seberapa besar usaha yang dikeluarkan seseorang, arah menunjukkan bagaimana usaha tersebut difokuskan pada sasaran yang tepat dan relevan, sedangkan ketekunan menjelaskan sejauh mana individu mampu mempertahankan usahanya dalam jangka waktu tertentu

meskipun menghadapi berbagai hambatan. Dengan demikian, tingkat motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk memberikan usaha terbaik, bekerja secara konsisten, serta berfokus pada pencapaian tujuan organisasi maupun pribadi. Penelitian oleh Nurfadilla, et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja, khususnya pada tenaga kerja kontrak.

Motivasi pegawai merupakan elemen penting yang dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Menurut (Herzberg, 1968) motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor motivator meliputi pencapaian, penghargaan, tanggung jawab, serta kesempatan untuk berkembang. Sementara itu, faktor *hygiene* mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, hubungan antar pegawai serta kompensasi dan tunjangan. Pada pegawai *outsourcing*, berbagai faktor tersebut kerap belum terpenuhi secara optimal, yang dapat menurunkan motivasi dan berdampak negatif terhadap kinerja. Oleh karena itu, PT Bukit Asam perlu merumuskan strategi yang tepat guna meningkatkan motivasi kerja pegawai *outsourcing* agar mereka mampu memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan.

Disiplin kerja juga menjadi faktor krusial dalam menilai kinerja karyawan *outsourcing*. Disiplin merupakan bentuk sikap dan perilaku yang mencerminkan keseriusan dalam bekerja. Disiplin kerja yang baik mencakup kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, datang tepat waktu, dan melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Tanpa disiplin yang kuat, produktivitas kerja akan terganggu, dan ini dapat mempengaruhi pencapaian target produksi. Menurut (Rivai, 2020), tingkat kedisiplinan karyawan sangat berkorelasi dengan efisiensi

dan efektivitas kerja. Penelitian oleh (Ramadani, A., & Maulana, 2022) menemukan bahwa disiplin kerja yang tinggi mampu menekan tingkat kesalahan kerja dan meningkatkan output karyawan *outsourcing* di sektor manufaktur.

Pada PT Bukit Asam, tantangan dalam menjaga kedisiplinan pegawai *outsourcing* sering kali dipengaruhi oleh kurangnya pengawasan yang intensif serta perbedaan perlakuan antara pegawai tetap dan *outsourcing*. Pegawai *outsourcing* mungkin merasa kurang terikat dengan perusahaan karena mereka dianggap sebagai tenaga kerja kontrak yang tidak memiliki akses penuh terhadap manfaat dan fasilitas yang diterima oleh pegawai tetap.

Sementara itu, Keterikatan kerja (*employee engagement*) merujuk pada sejauh mana karyawan memiliki hubungan emosional dan psikologis yang kuat dengan pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi biasanya menunjukkan antusiasme, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya. (Kahn, 1990) dalam teorinya menyebutkan bahwa *employee engagement* terbentuk dari kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan psikologis dalam bekerja. Studi oleh (Lestari, Y., & Handayani, 2023) memperkuat bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, terutama pada pegawai dengan status kontrak atau *outsourcing*.

Keterikatan pegawai *outsourcing* dengan perusahaan menjadi semakin relevan di era modern ini, di mana loyalitas pegawai tidak lagi dapat diukur hanya dari durasi masa kerja atau status pekerjaan. Keterikatan pegawai berkaitan erat dengan komitmen emosional dan psikologis yang dirasakan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan

biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk tetap bertahan di dalam organisasi.

Keterikatan yang tinggi mencerminkan seberapa besar pegawai merasa dihargai, memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan, dan berkomitmen kuat guna memberikan kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Keterikatan juga berkaitan erat dengan loyalitas pegawai, di mana pegawai yang merasa terikat dengan perusahaan akan memiliki keinginan untuk terus berkembang bersama perusahaan. Namun, di PT Bukit Asam, pegawai *outsourcing* mungkin mengalami tingkat keterikatan yang lebih rendah dibandingkan pegawai tetap, karena mereka merasa bahwa peran mereka dalam perusahaan bersifat sementara dan tidak memiliki keamanan kerja yang memadai. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar pegawai *outsourcing* merasa terikat secara emosional, sehingga mereka dapat bekerja dengan penuh komitmen dan memberikan kontribusi signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan berbagai aspek yang telah diuraikan, penelitian ini berfokus memberikan pemahaman komprehensif mengenai pengaruh motivasi, disiplin, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT Bukit Asam. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi perusahaan didalam merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja tenaga *outsourcing*, sehingga produktivitas perusahaan dapat terus berkembang.

Keterikatan pegawai, penting untuk mempertimbangkan peran kepemimpinan dan budaya perusahaan. Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan keterikatan pegawai dengan perusahaan melalui komunikasi yang efektif, dukungan yang memadai, dan pengakuan atas kontribusi pegawai.

Pemimpin yang terlibat dalam keseharian pegawai *outsourcing* dapat memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki (*sense of belonging*) yang dimiliki oleh pegawai. Keterlibatan pemimpin dalam mendukung dan memberikan penghargaan kepada pegawai *outsourcing* juga dapat memperkuat loyalitas mereka, meskipun status pekerjaan mereka bersifat kontrak. Di PT Bukit Asam, upaya menciptakan keterikatan pegawai ini dapat dilakukan dengan lebih fokus melalui pengembangan program-program engagement yang disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pegawai *outsourcing*. Budaya organisasi juga memegang peranan penting dalam menentukan bagaimana pegawai *outsourcing* merasakan keterlibatan mereka dalam perusahaan. Budaya yang inklusif dan menghargai setiap kontribusi pegawai, terlepas dari status pekerjaan mereka, dapat memperkuat rasa kebersamaan dan meningkatkan keterikatan pegawai *outsourcing*. Dalam hal ini, PT Bukit Asam perlu membangun dan mengelola budaya kerja yang mampu menyatukan semua pegawai di bawah satu visi dan tujuan yang sama, tanpa membedakan antara pegawai tetap dan *outsourcing*.

Penurunan kinerja karyawan *outsourcing* pada bagian perawatan CHF dan ATU PT Bukit Asam, Tbk dapat ditelusuri secara lebih mendalam melalui pendekatan keterikatan kerja (*employee engagement*). Dalam situasi ini, rendahnya keterikatan terjadi karena adanya ketidakseimbangan di antara beban kerja (*job demand*), dukungan dari sumber daya pekerjaan (*job resources*), dan sumber daya pribadi (*personal resources*).

Pertama, dari aspek *job demand*, para pegawai *outsourcing* dihadapkan pada beban kerja yang berat, tekanan waktu yang tinggi, dan kondisi kerja yang menuntut ketahanan fisik maupun konsentrasi tinggi. Mereka harus menangani

berbagai jenis perawatan teknis dalam kondisi lingkungan tambang yang keras dan berisiko tinggi. Situasi ini memunculkan stres kerja dan kelelahan (*burnout*), yang secara langsung menurunkan antusiasme dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan sehari-hari.

Kedua, dari aspek sumber daya kerja (*job resources*), pegawai outsourcing kerap tidak mendapatkan dukungan organisasi yang memadai, seperti pelatihan, bimbingan, sarana kerja yang memadai, maupun kejelasan terkait prosedur dan alur pekerjaan. Terbatasnya akses pada sumber daya yang diperlukan menyebabkan mereka kesulitan mencapai target kerja, sehingga berpengaruh terhadap rasa percaya diri dan motivasi. Selain itu, status sebagai tenaga kontrak menyebabkan keterbatasan dalam akses terhadap insentif atau penghargaan yang biasanya diperoleh pegawai tetap, yang pada akhirnya mengurangi rasa memiliki terhadap organisasi.

Ketiga, dari sisi *personal resources*, banyak pegawai *outsourcing* yang mengalami penurunan kepercayaan diri, ketidakjelasan prospek karier, serta rasa tidak aman terhadap kelanjutan kontrak kerja mereka. Kurangnya rasa kontrol terhadap masa depan pekerjaan menyebabkan mereka tidak mampu memaksimalkan potensi pribadi dalam menjalankan tugas. Kombinasi antara tuntutan tinggi, keterbatasan dukungan organisasi, dan minimnya daya tahan psikologis inilah yang menyebabkan keterikatan pegawai menjadi lemah, dan berdampak langsung terhadap penurunan kinerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa masalah utama dalam penurunan kinerja karyawan outsourcing bukan semata-mata berasal dari

teknis pekerjaan, melainkan juga dipengaruhi oleh aspek psikologis dan organisasional yang menyebabkan rendahnya keterikatan kerja. Tanpa intervensi yang tepat dalam hal pengelolaan tuntutan kerja, penyediaan sumber daya yang memadai, dan penguatan personal resources pegawai, maka kinerja unit perawatan CHF dan ATU akan terus mengalami hambatan.

Tidak hanya itu, Masih adanya tenaga kerja *Outsourcing* yang kurang motivasi kerja, kurang inisiatif kerja, harus diperintah dulu baru mau mengerjakan dan masih kurangnya loyalitas bekerja. ditemukan tenaga kerja yang datang tidak tepat waktu dengan berbagai alasan seperti : terkena macet, mengantar anak sekolah, keperluan lain dan alasan hujan saat musim hujan. Masih adanya tenaga kerja yang pulang lebih awal dari jam kerja yg ditentukan. Masih adanya pengaruh perilaku teman yg tidak baik dan ditiru oleh pekerja untuk perihal disiplin kerja. Masih adanya kebingungan terhadap jenis pekerjaan yang diberikan dan menjadi prioritas masih adanya tenaga kerja yang masih bekerja perlu pendampingan dan bantuan arahan.

Beberapa hal yang dipenuhi perusahaan terkait pendapatan yaitu Gaji (diatas UMR), Tunjangan keahlian (sesuai bidang pekerjaan seperti: PJO (Penanggunh Jawab Operasional, Supervisor, Pengawas, Pelaksana, Mekanik Administrasi, Driver dll), BPJS , Uang Makan & Makan diberikan ditempat kerja, Uang bantuan transportasi untuk lokasi kerja yg agak jauh, Selain itu THR juga diberikan setiap lebaran, kenaikan UMR dan Tunjangan disesuaikan setiap tahunnya, pesangon saat pemutusan kontrak setiap 2 tahun sebanyak 3 bulan gaji, Fasilitas lainnya berupa pakaian kerja, sepatu kerja dan alat safety lainnya.

Sejumlah penelitian telah membuktikan hubungan faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan. Penelitian oleh Saepudin & Arifin (2024) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing di PT COPX Bandung. Temuan serupa juga diperoleh oleh Purnama & Farida (2024) yang menemukan bahwa motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan di Biro Umum Sekretariat Jenderal Republik Indonesia. Namun, penelitian Saraswati & Zulkifli (2024) menemukan hasil berbeda, di mana disiplin kerja berpengaruh signifikan, tetapi motivasi tidak memberikan pengaruh berarti terhadap kinerja karyawan di PT Trimitra Cikarang. Selain itu, penelitian Maulana & Susanto (2025) menegaskan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja sama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, terlihat adanya perbedaan hasil, khususnya terkait variabel motivasi. Di sisi lain, keterikatan kerja (employee engagement) sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja belum banyak dikaji dalam konteks karyawan outsourcing, padahal tingkat keterikatan mereka dengan perusahaan cenderung berbeda dibandingkan karyawan tetap. Melalui pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika tersebut, perusahaan dapat merumuskan strategi manajemen yang lebih adaptif terhadap kebutuhan tenaga *outsourcing*, sekaligus menjamin kontribusi maksimal mereka dalam mencapai target perusahaan, terutama di dalam persaingan yang semakin sengit dan perkembangan teknologi yang terus berlangsung. Perhatian lainnya dari perusahaan yaitu Perjalanan Dinas yang diberikan untuk beberapa tugas yang penting dan diikutsertakan bersama karyawan tetap. Training untuk kebutuhan pekerjaan.

Adapun harapan tenaga kerja Outsourcing, Berharap bisa jadi karyawan tetap, Berharap bisa jadi karyawan PKWT dan Berharap kontrak berlanjut dan siapapun pemenang kontrak mereka masih dipekerjakan di satuan kerja

Melalui penelitian ini, diharapkan PT Bukit Asam dapat memahami dengan lebih baik bagaimana motivasi, disiplin kerja, dan keterikatan pegawai *outsourcing* dapat memengaruhi kinerja mereka. Pemahaman ini memiliki peran penting, bukan hanya dalam memajukan kinerja personal pegawai, namun juga untuk memperkuat strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan dalam mencapai target produksi dan operasional yang berkelanjutan. Dengan memperkuat motivasi, menjaga disiplin kerja, dan meningkatkan keterikatan pegawai *outsourcing*, PT Bukit Asam dapat memastikan bahwa setiap pegawai, terlepas dari statusnya, dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap kesuksesan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi membawa pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT Bukit Asam?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja pada kinerja karyawan *outsourcing* di PT Bukit Asam?
3. Apakah keterikatan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT Bukit Asam?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan outsourcing di PT Bukit Asam.
2. Untuk menganalisis bagaimana disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan outsourcing di PT Bukit Asam.
3. Untuk menganalisis pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja karyawan outsourcing di PT Bukit Asam.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi efektif dalam ranah teoretis ataupun praktis, berikut ini:

1. Manfaat Teoretis

Menyediakan kontribusi pengetahuan tambahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan motivasi, disiplin, keterikatan, dan kinerja karyawan outsourcing.

2. Manfaat Praktis

Memberikan rekomendasi yang berguna bagi manajemen PT Bukit Asam dalam merancang kebijakan dan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan outsourcing dengan cara memperkuat motivasi, disiplin kerja, dan keterikatan pegawai.

1.5 Struktur Penulisan Tesis

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini, penulis akan menguraikan secara detail tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan, batasan ruang lingkup kajian, serta sistematika penulisan yang diterapkan dalam penyusunan penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, penulis merujuk pada berbagai teori yang diperoleh dari literatur-literatur yang relevan dengan topik penelitian yang dibahas.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini memuat data dan metode yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis menyajikan temuan penelitian beserta analisisnya secara mendalam, didukung oleh teori-teori yang relevan serta temuan dari studi sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dan rekomendasi yang disusun secara singkat dan akurat, berdasarkan hasil pembahasan dan temuan dari penelitian yang telah dilaksanakan.