

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. PINDAD DALAM MEMBUAT ALAT UTAMA SISTEM PERSENJATAAN DI BANDUNG**

**Tesis**

**Disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister  
Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh :**

**MATNURI**

**NIM : 20402300320**

Email : [matnurishmkn@gmail.com](mailto:matnurishmkn@gmail.com)

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

## HALAMAN PENGESAHAN

### TESIS

#### STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. PINDAD DALAM MEMBUAT ALAT UTAMA SISTEM PERSENJATAAN DI BANDUNG

Disusun Oleh:

MATNURI  
NIM. 20402300320

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan kehadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



## LEMBAR PENGUJIAN

### STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. PINDAD DALAM MEMBUAT ALAT UTAMA SISTEM PERSENJATAAN DI BANDUNG

Disusun oleh :  
MATNURI  
NIM. 20402300320

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 16 Juli 2025

#### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.  
NIK. 210491028

Penguji I

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si  
NIK. 210492030

Penguji II

Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si  
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 16 Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si  
NIK. 210491028

## **PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Matnuri

NIM : 20402300320

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Pindad Dalam Membuat Alat - Utama Sistem Persenjataan Di Bandung

Menyatakan Bawa :

1. Karya tulis saya, Tesis\*) ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Islam Sultan Agung maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing/Tim Promotor\* dan masukkan Tim Penelaah/Tim Pengaji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Semarang, 9 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Matnuri

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Dengan ini Pembimbing Tesis, menyatakan bahwa Tesis yang disusun oleh :

Nama : Matnuri

NIM : 20402300320

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Pindad Dalam Membuat Alat - Utama Sistem Persenjataan Di Bandung

Telah layak dan memenuhi syarat untuk diujikan dalam sidang dewan pengaji sesuai dengan prosedur, ketentuan, dan kelaziman yang berlaku.

Semarang,

2025

Mengetahui  
**Ketua Program Magister Manajemen**

Prof, Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

Pembimbing

Prof, Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

## **PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Matnuri

NIM : 20402300320

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

### **STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. PINDAD DALAM MEMBUAT ALAT UTAMA SISTEM PERSENJATAAN DI BANDUNG**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan nsaya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 9 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Matnuri

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
ABSTRAK .....	1
ABSTRACT .....	2
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>3</b>
A. Latar Belakang.....	3
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
A. Landasan Teori .....	7
B. Pengertian .....	8
C. Kerangka Pikir .....	10
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>11</b>
A. Jenis Penelitian .....	11
B. Sumber Data .....	12
C. Lokasi Penelitian .....	12
D. Teknik Analisis Data.....	12
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>13</b>
A. Hasil Penelitian.....	13
B. Pembahasan .....	20
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>27</b>
A. Simpulan.....	27
B. Saran.....	27
C. Implikasi .....	27

## DAFTAR PUSTAKA

# **STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DALAM MEMBUAT ALAT UTAMA SISTEM PERSENJATAAN PT. PINDAD DI BANDUNG**

**Matnuri  
20402300320**

Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Email : [matnurishmkn@gmail.com](mailto:matnurishmkn@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Membangun strategi perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal agar mencapai tujuan perusahaan mulai dari produksi, penjualan, dan keuntungan. Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola,mengatur,danmemanfaatkan kinerja karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif dan untuk tercapainya tujuan perusahaan sebagaimana ditetapkan dalam visinya untuk dicapai agar dapat mewujudkan kinerja perusahaan yang optimal, sudah selayaknya setiap perusahaan mampu untuk memberikan perhatian terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan karyawan, hal ini menunjukan bahwa betapa pentingnya arti karyawan bagi suatu perusahaan. **Penelitian ini bertujuan** untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja karyawan PT.Pindad yang bisa mempengaruhi kerja agar dapat mencapai optimal. **Data yang diperoleh** meliputi data primer dan skunder, data primer berupa fakta-fakta empiris yang diperoleh langsung di lapangan, dan data skunder yang diperoleh dari kepustakaan yang tersusun dalam dokumen-dokumen. **Metode yang digunakan** metode penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk memahami fenomena kompleks secara mendalam melalui pengumpulan dan analisis data deskriptif, seperti wawancara, observasi, atau analisis dokumen. **Hasil Penelitian** ditemukan dalam strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam membuat alat utama sistem persenjataan yang dapat menghasilkan kerja mencapai optimal/mencapai tarjet yang direncanakan yaitu dengan cara memberikan reward/hadiah atau tunjangan kinerja, dan melakukan attitude leadership/kepemimpinan yang berintegritas, bijaksana, dan mampu berkomunikasi dengan baik terhadap karyawan, serta memberikan lingkungan yang nyaman kepada seluruh karyawan, hal ini dapat mempengaruhi para karyawan sehingga dapat mengasilkan pekerjaan yang optimal sesuai tarjet yang direncanakan.

**Kata Kunci : Strategi Peningkatan Kinerja, Karyawan, Alat Utama Sistem Persenjataan.**

## **ABSTRACT**

Building a company strategy requires reliable human resources to achieve company goals ranging from production, sales, and profits. Human resources are very important for companies in managing, organizing, and utilizing employee performance so that they can function productively and to achieve company goals as stated in their vision to be achieved in order to realize optimal company performance, it is appropriate for every company to be able to pay attention to problems related to employees, this shows how important employees are for a company. This study aims to analyze employee performance improvement strategies at PT. Pindad that can influence work in order to achieve optimal results. The data obtained include primary and secondary data, primary data in the form of empirical facts obtained directly in the field, and secondary data obtained from literature compiled in documents. The method used is a qualitative research method, an approach used to understand complex phenomena in depth through the collection and analysis of descriptive data, such as interviews, observations, or document analysis. The results of the study were found in the company's strategy to improve employee performance in making the main weapon system tools that can produce optimal work/achieve the planned target, namely by providing rewards/gifts or performance allowances, and carrying out attitude leadership/leadership that has integrity, is wise, and is able to communicate well with employees, and provides a comfortable environment for all employees, this can influence employees so that they can produce optimal work according to the planned target.

**Keywords:** Performance Improvement Strategy, Employees, Main Weapon System Tools.



## **BAB I** **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Membangun strategi perusahaan diperlukan memiliki sumber daya manusia yang handal agar mencapai tujuan perusahaan mulai dari produksi, penjualan, dan keuntungan. Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan kinerja pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif dan untuk tercapainya tujuan perusahaan sebagaimana ditetapkan dalam visinya untuk dicapai. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang optimal, sudah selayaknya setiap perusahaan mampu untuk memberikan perhatian terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya arti karyawan bagi suatu perusahaan. Perusahaan dan karyawan pada umumnya dua elemen yang saling membutuhkan, karyawan merupakan aset perusahaan karena tanpa adanya aspek manusia sulit kiranya perusahaan untuk mengembangkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan secaggih apapun peralatan dan perangkat yang ada di perusahaan tersebut. Karena berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tidak selalu bergantung pada seberapa canggihnya teknologi yang dimiliki, apabila tidak ditunjang dengan sumber daya manusia untuk mengendalikan serta mengoperasikannya, maka peralatan dan perangkat tersebut tidak mungkin dapat bekerja sesuai dengan fungsinya. Sumber Daya Manusia (SDM) yang maksimal terhadap produksi sangat diperlukan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan. Dalam usahanya memanfaatkan Sumber Daya Manusia secara optimal, maka perusahaan harus bisa memotivasi kerja karyawannya agar dapat bekerja dengan maksimal. Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan karyawan diperlukan dorongan untuk memacu motivasi kerja karyawan. Factor yang dapat mempengaruhi dalam meningkatkan produktivitas perusahaan antara lain : menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas/alat kerja yang cukup lengkap dapat mendukung kinerja pegawai, memberikan pelatihan dan penerangan sehingga akan bekerja terus menerus diperusahaan atau berkomitmen didalam perusahaan, apabila para pegawai berkomitmen di dalam sebuah perusahaan maka perusahaan akan menuju ke arah yang positif dan perusahaan akan mencapai target yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Industri pertahanan Negara adalah industri yang membuat alat peralatan yang digunakan untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara.

Pemberdayaan dan penguatan industri pertahanan nasional diarahkan pada kemandirian pemenuhan kebutuhan alutsista dalam negeri baik dari sisi kuantitas sumber daya manusia maupun kualitas teknologinya, juga untuk pertumbuhan ekonomi nasional dengan pemanfaatan semaksimal mungkin, sehingga industri pertahanan di Indonesia bisa bertransformasi membangun ekosistem industri pertahanan yang kuat, modern dan berkembang dengan maju. Sesuai Undang-Undang RI No. 16 Tahun 2012 Pasal 8 tentang Industri Pertahanan. Dibuatnya undang-undang seperti ini bertujuan untuk mengurangi tingkat ketergantungan tentara dan polisi terhadap produk-produk alat utama sistem persenjataan (alutsista) dari luar negeri. UU No 16 Tahun 2012 Pasal 11 sd 14 yang mengatur bahwa jika terkait dengan alutsista maka yang memproduksi adalah BUMN.

Didalam produksi pertahanan BUMN membangun komponen utama, bahan baku, dan juga membangun alat utama system persenjataan (alutsista), di Indonesia memiliki produksi industri pertahanan yang dikelola melalui BUMN untuk membuat alat utama sistem persenjataan, yaitu: 1. PT. Pindad (Perseroan Terbatas Perindustrian Angkatan Darat) membuat senjata, amunisi, bahan peledak, kendaraan tempur, kendaraan taktis, dan lain-lain. 2. PT. Pal Indonesia membuat kapal perang, kapal taktis, kapal angkut barang, dan lain-lain. 3. PT. Dirgantara membuat pesawat tempur, pesawat angkut barang, dan lain-lain (Sumber : Komite Kebijakan Industri Pertahanan).

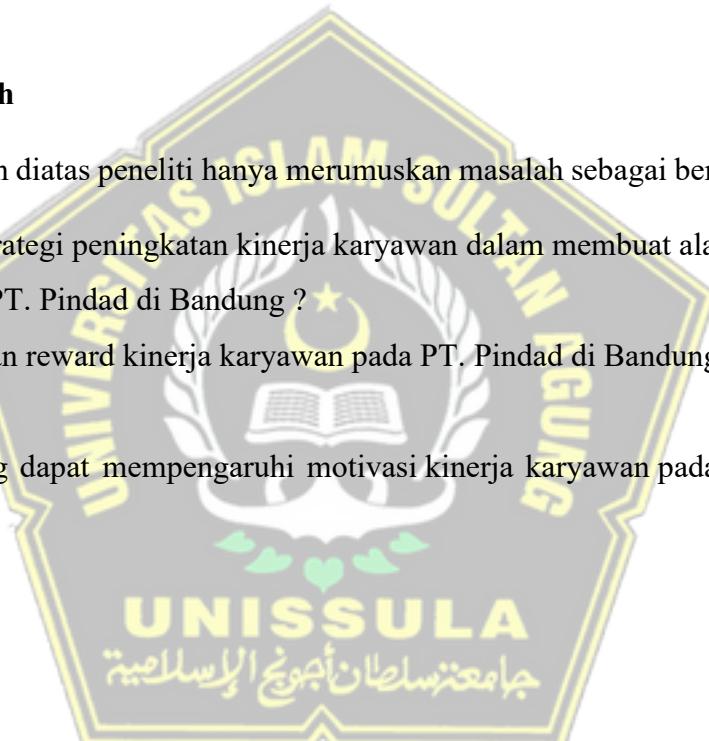
PT. Pindad (Perseroan Terbatas Perindustrian Angkatan Darat) dalam pengendalian perusahaannya berusaha untuk mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya agar mencapai tujuannya. Untuk membangun kemandirian industry pertahanan ditanah air. PT. Pindad mengemban amanah dari Negara Republik Indonesia yang tercantum dalam Undang-Undang RI No.16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan. Dibuatnya undang-undang seperti ini bertujuan untuk mengurangi tingkat ketergantungan tentara dan polisi terhadap produk-produk alat utama sistem persenjataan (alutsista) dari luar negeri. PT. Pindad (Persero) memiliki dua lokasi usaha yaitu di Bandung Jawa Barat sebagai kantor pusat dengan memproduksi senjata, kendaraan fungsi khusus dan produk industrial, dan di Turen Malang Jawa Timur memproduksi munisi dan bahan peledak. Dalam Upaya kinerja mencapai optimal PT. Pindad membuat strategi peningkatan kinerja karyawan dengan membuat cara-cara yang dapat mempengaruhi semangat karyawan bisa bekerja mencapai optimal.

Dalam hal kinerja karyawan di PT. Pindad masing-masing karyawan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya tidak perlu semua karyawan mengetahui apa yang dikerjakan karena ada beberapa pekerjaan yang harus dirahasiakan misalnya membuat senjata, membuat bahan peledak, membuat drone intelijen tempur, dan lain-lain. Para karyawan difokuskan bekerja sesuai keahliannya masing-masing sebagaimana dalam kontrak kerja. Perjanjian/kontrak kerja di PT. Pindad dapat bervariasi tergantung pada kebijakan internal PT Pindad dan juga regulasi yang berlaku, ada yang bisa diperpanjang dan ada yang tidak bisa diperpanjang sesuai dengan kebutuhan dalam perusahaan. Kondisi ini menghasilkan fenomena gap pada karyawan terjadi kesenjangan diantara karyawan, kenapa sama-sama karyawan ada yang bisa diperpanjang ada yang tidak bisa diperpanjang dalam kontrak perjanjian kerja.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas peneliti hanya merumuskan masalah sebagai berikut yaitu :

1. Bagaimana strategi peningkatan kinerja karyawan dalam membuat alat utama sistem persenjataan PT. Pindad di Bandung ?
2. Apakah dengan reward kinerja karyawan pada PT. Pindad di Bandung bisa mencapai optimal ?
3. Apa saja yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja karyawan pada PT. Pindad di Bandung ?



## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai rumusan masalah diatas tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis sejauhmana strategi peningkatan kinerja karyawan dalam membuat alat utama sistem persenjataan PT. Pindad di Bandung,
2. Untuk menganalisis implementasi reward kinerja karyawan pada PT. Pindad di Bandung bisa mencapai optimal,
3. Untuk menganalisis hal-hal yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja karyawan pada PT. Pindad di Bandung.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Secara Teoritis

Manfaat penelitian secara teoritis kualitatif adalah hasil penelitian dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teori yang ada, serta membuka wawasan baru dalam bidang studi yang diteliti. Penelitian kualitatif membantu memperdalam pemahaman tentang fenomena sosial dan budaya dengan memberikan perspektif mendalam tentang pengalaman individu.

### 2. Secara Praktis

Penelitian kualitatif ini memiliki manfaat praktis yang signifikan, terutama dalam memberikan pemahaman mendalam tentang konteks sosial dan budaya, pengembangan teori, dan studi kasus. Penelitian ini membantu dalam memahami bagaimana individu dan kelompok memaknai pengalaman mereka, memberikan fleksibilitas dalam proses penelitian, serta menghasilkan data yang kaya dan komprehensif.

### 3. Implikasi

Penelitian kualitatif memiliki beberapa manfaat implikasi, terutama dalam hal pemahaman mendalam tentang suatu fenomena, pengembangan teori, dan memberikan masukan untuk kebijakan dan praktik. Secara implikasi, penelitian kualitatif ini dapat memberikan wawasan yang kaya dan konteks yang lebih luas tentang bagaimana suatu fenomena terjadi, serta membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut dan perbaikan kebijakan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Menurut Sebastian (2018) kemampuan suatu negara dalam membangun kekuatan pertahanannya harus selalu dikaitkan dengan kemampuan sumber daya nasional yang dimilikinya, agar menjadi suatu kekuatan yang efektif. Salah satu sumber daya nasional yang memainkan peran penting dalam pertahanan nasional adalah sumber daya manusia. Namun, Sumber Daya Manusia yang banyak tidak selamanya menjamin terciptanya sistem pertahanan yang baik dan efisien, apabila tidak memiliki skill pertahanan dan dukungan alutsista yang mumpuni. Terpenuhinya kebutuhan alutsista baik dari segi kualitas dan kuantitas haruslah disesuaikan dengan karakteristik kewilayahan dan harus mampu menghilangkan ketergantungan dengan Negara lain (Susdarwonoetal., 2020).

#### **Grand Teori**

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh seorang ahli psikologi yang bernama McClelland. McClelland (1961) mengatakan bahwa dalam diri manusia memiliki cadangan energi potensial yang bisa dikembangkan. Pengembangannya bergantung pada dorongan individu, situasi juga kesempatan yang ada. Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan : 1. Kebutuhan Prestasi (Need For Achievement) Kebutuhan prestasi akan mendorong seseorang berprestasi dalam keadaan bila target yang akan dicapai nyata dan memiliki peluang untuk diperoleh serta cenderung menimbulkan kreativitas pada seseorang. 2. Kebutuhan Kekuasaan (Need For Power) Keinginan yang berasal dari diri untuk memiliki pengaruh sehingga dapat memengaruhi individu lain serta memengaruhi situasi atau lingkungan sekitar. 3. Kebutuhan Afiliasi (Need For Affiliation) Suatu ketertarikan pada orang lain yang bertujuan untuk meyakinkan perasaan bahwa dirinya dapat diterima dan dihargai oleh orang lain. Dari teori ini dapat meningkatkan motivasi berprestasi yang timbul dari dalam diri seseorang sehingga kinerja yang dimilikinya semakin meningkat dan tujuan yang ingin dicapai oleh individu dan perusahaan bisa tercapai. Oleh karena itu kinerja pegawai akan meningkat jika pegawai dapat memotivasi dirinya sendiri untuk terus berprestasi dalam bekerja dan memotivasi dirinya untuk mencapai tujuannya sendiri dan perusahaan.

## **B. Pengertian**

### **1. Strategi**

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan tentang pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.Kata “strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa yunani strategos yang berarti sebagai “the art of the general” atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan pada zaman demokrasi Athena. Strategi juga dapat diartikan sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1989).

### **2. Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.Pengertian kinerja (performance) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visid dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.Menurut Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011: 136), mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut Mangkunegara (2000: 67) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara menurut Wibowo (2007:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

### **3. PT. Pindad**

PT. Pindad(Persero) adalah perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri pertahanan dan keamanan (hankam). Perusahaan ini memproduksi berbagai macam alutsista (alat utama sistem persenjataan), seperti munisi, senjata, kendaraan khusus, dan bahan peledak. Selain itu, Pindad juga memproduksi berbagai produk komersial, seperti alat berat, alat mesin pertanian, dan peralatan perkeretaapian. (<https://pindad.co>).

### **4. Alutsista**

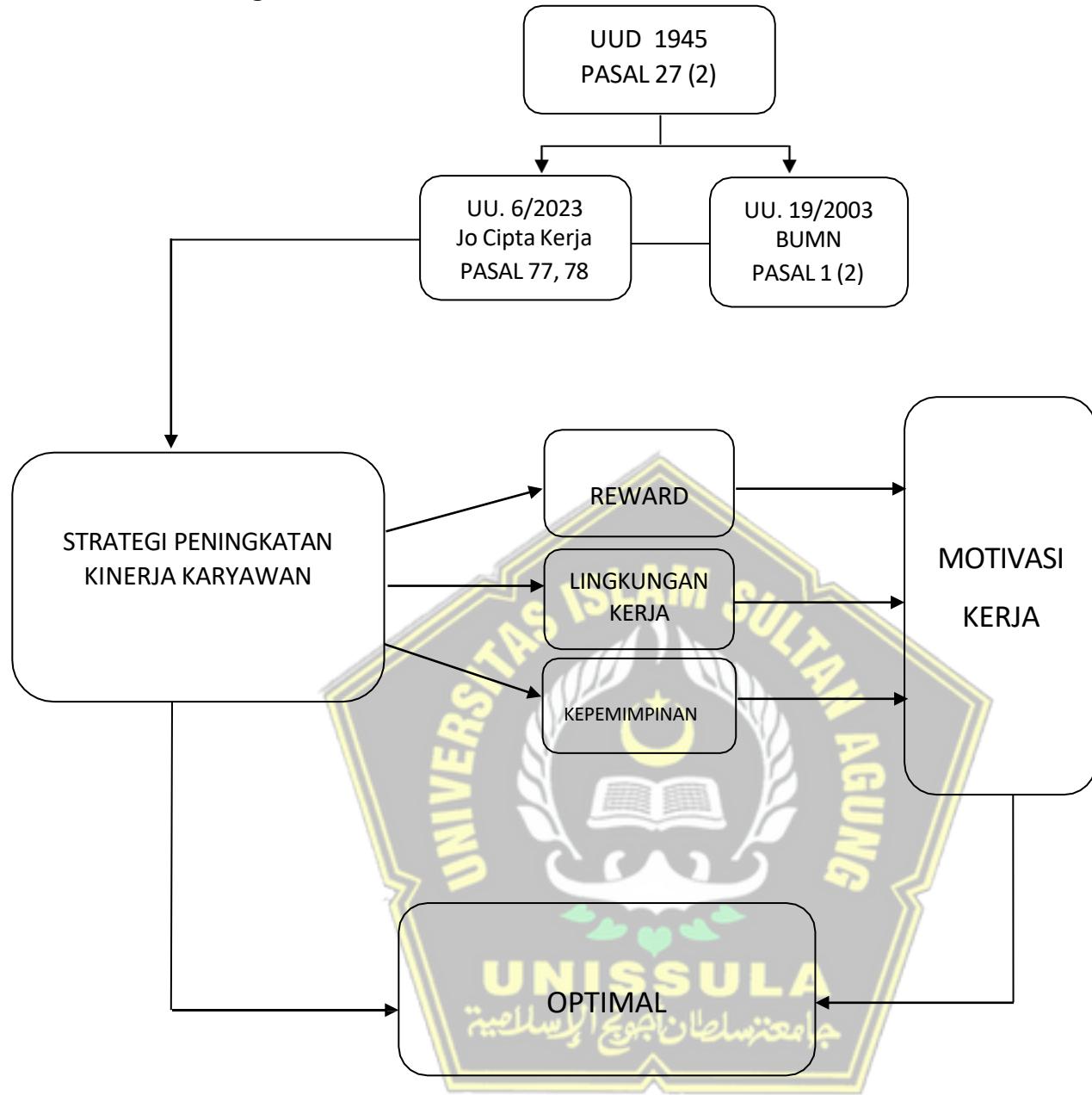
Alutsista (Alat Utama Sistem Senjata) adalah perangkat atau alat utama yang digunakan dalam sistem pertahanan negara untuk mendukung tugas pokok Tentara Nasional Indonesia (TNI). Alutsista mencakup berbagai jenis senjata, kendaraan, perlengkapan militer, dan komponen pendukung yang dibutuhkan untuk menjalankan misi pertahanan, seperti pertahanan udara, laut, dan darat. (<https://www.kemhan.go.id>

Tujuan utama strategi peningkatan kinerja karyawan di PT Pindad adalah untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kompetensi karyawan. Hal ini dilakukan agar Pindad dapat terus meningkatkan kualitas produk alutsista untuk kebutuhan TNI-Polri dan juga produk-produk komersial untuk pasar global. Selain itu, tujuan strategis ini juga bertujuan untuk menciptakan karyawan yang kompeten dan memiliki semangat untuk terus belajar dan mengembangkan diri hingga kinerja mencapai optimal.

Membuat strategi peningkatan kinerja karyawan di PT Pindad memiliki banyak manfaat, antara lain: peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas produk, peningkatan kepuasan karyawan, dan pencapaian tujuan perusahaan. Strategi ini juga penting untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan kompetitif.

(<https://pindad.com › pindad-sebagai-perseroan>).

### C. Kerangka Berfikir



Keterangan :

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 Pasal 27 Ayat (2) menjelaskan : "Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan".

Undang-Undang RI Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang , Pasal 77 ayat (1) menjelaskan :

"Setiap Pengusaha wajib melaksanakan ketentuan waktu kerja. Waktu kerja sebagaimana

dimaksud pada ayat (1) meliputi: a. 7 (tujuh) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu; atau b. 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh)jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu.”

Pasal 78 ayat (1) menjelaskan Pengusaha yang mempekerjakan Pekerja/Buruh melebihi waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 77 ayat (2) harus memenuhi syarat: a- ada persetujuan Pekerja/Buruh yang bersangkutan; dan b. waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling lama 4 (empat) jam dalam 1 (satu) hari dan 18 (delapan belas) jam dalam 1 (satu) minggu.

**Strategi peningkatan kinerja** adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai tujuan. Agar pencapaian kerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui seluruh komponen para pekerja.[\(jurnal.dharmawangsa.ac.id\)](http://jurnal.dharmawangsa.ac.id).

Undang-Undang RI Nomor 19 Tahun 2003 Pasal 1 ayat (2) menyebutkan :

“ Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan”

Reward dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.<https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/article/view/1778/0>).

Prestasi kinerja (kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu (Hasibuan, 2016:94).

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2008) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik (utuh) dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan

berbagai metode alamiah. Maka dalam hal ini tidak boleh memisahkan individu atau organisasi dengan variabel, tetapi perlu dipertimbangkan sebagai satu kesatuan.

## B. Sumber data

Sumber data yang diperoleh yaitu dari data primer dan sekunder, menurut Indriantoro dan Supomo (2013) data primer adalah data penelitian yang didapat secara langsung dari sumber asli. Jadi data primer yaitu data yang diperoleh dengan terjun langsung pada objek penelitian dengan cara melakukan observasi, wawancara dan menyebar kuesioner. Data primer dapat berupa suatu opini subyek (orang) secara individual ataupun kelompok, kejadian atau kegiatan dari obyek penelitian. Sumber data sekunder menurut Sugiyono (2012) merupakan catatan atau dokumentasi Perusahaan. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara atau pihak kedua misalnya dari penelitian terdahulu atau studi riset dan berbagai literatur baik buku ataupun situs internet yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada peneltian ini hal yang penting dilakukan adalah penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah informan dalam penelitian ini ada 5 orang, dalam menentukan informan menggunakan teknik purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan dan teknik Snowball sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar (Sugiyono 2012).

## C. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan di tiga tempat selama 3 minggu yaitu : 1. Kantor Pusat. PT.Pindad Jl. Gatot Subroto, No 517. Bandung, Jawa Barat. 2. Kantor Cabang (Divisi Munisi) : Jl. Jend. Panglima Sudirman No.1, Turen, Malang, Jawa Timur. 3. Kantor Perwakilan : Jalan Batu Ceper, No. 28, Jakarta.

PT. Pindad Bandung Jawa Barat. Waktu yang dibutuhkan peneliti untuk melakukan penelitian sekitar 3 minggu. Penentuan lokasi dan waktu penelitian dengan strategi peningkatan kinerja karyawan PT. Pindad dalam membuat alat utama sistem persenjataan di Bandung yang dapat mempengaruhi kerja karyawan bisa mencapai optimal.

## D. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data, ada 3 data dalam strategi yang dilakukan oleh PT. Pindad yaitu dengan memberikan reward, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Untuk menguji data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan

keabsahan data agar hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan maka diperlukan pengecekan data apakah data yang disajikan valid atau tidak, maka diperlukan teknik keabsahan/kevalidan data. Oleh karena itu uji keabsahan data dilakukan agar data yang diperoleh dapat di pertanggung jawabkan sebagai penelitian ilmiah (Moleong, 2008).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Dalam kinerja karyawan yang dilakukan PT Pindad di Bandung menunjukkan pada tiga tahun yang lalu kinerja karyawan PT. Pindad hasil yang dicapai sebagaimana tabel dibawah ini :

**Tabel 1**  
**Pencapaian Target Produksi dan Realisasi Produksi PT.Pindad**  
**(dalam 3 tahun dengan hitungan angka Miliar/Triliun)**

Uraian	Target Produksi	Realisasi		
		2020	2021	2022
<b>A.Bandung</b>				
1.ProdukSenjata	689,86	669,37	432,09	303,52
2.ProdukKendaraan Khusus	859,40	936,82	1.023,97	1.068,87
3.ProdukAlatBerat	174,94	71,95	200,86	231,90
<b>Jumlah</b>	<b>2.058,19</b>	<b>1.990,17</b>	<b>1.921,89</b>	<b>1.741,05</b>
<b>B. Malang</b>				
ProdukMunisi	689,86	679,81	702,56	768,53
ProdukMiningService	410,76	426,87	451,63	478,51
<b>Jumlah</b>	<b>1.100,62</b>	<b>1.106,68</b>	<b>1.154,19</b>	<b>1.247,04</b>
<b>Jumlah total A + B</b>	<b>3.158,81</b>	<b>3.096,85</b>	<b>3.076,08</b>	<b>2.988,09</b>

Sumber:Annual Report PT.Pindad

**Tabel 2**  
**Motivasi Kerja Karyawan PT. Pindad Di Bandung**

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
			5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS		
3.	<b>Kepemimpinan</b>	berinovasi							
		Kepemimpinan	4	10	10	5	1	101	3,37
		motivasi							
		Kepemimpinan	7	8	5	7	3	99	3,30
		kontroler							
		<b>Skor Rata-rata Pelatihan</b>							<b>3,41</b>
4.	<b>LingkunganKerja</b>	Lingkungankerja	3	2	8	12	5	76	2,53
		temporer							
		Lingkungan	2	4	12	11	1	85	2,83
		kerjapsikologis							
		<b>Skor Rata-rata Lingkungan Kerja</b>							<b>2,74</b>
6.	<b>Reward</b>	Gajidan bonus	3	4	9	13	1	85	2,83
		Kesejahteraan	3	5	7	11	4	83	2,76
		Pengembangan	3	7	9	8	3	89	2,96
		karir							
		Penghargaan	2	5	8	11	4	80	2,67
		psikologis							
		<b>Skor Rata-rata Reward</b>							<b>2,81</b>

Sumber : Hasil kuisioner

Dilihat dari angka-angka tersebut dalam tabel 1 dan tabel 2 diatas dalam kinerja karyawan PT. Pindad selama tiga tahun yang lalu (2020, 2021, 2022) belum mampu optimal dalam kerja yang ditargetkan.

Setelah PT. Pindad membuat strategi dalam peningkatan kinerja karyawan melalui pemberian reward atau tunjangan kinerja, kepemimpinan yang baik, dan lingkungan kerja yang nyaman, maka dapat menghasilkan kinerja yang optimal sebagaimana yang diuraikan pera narasumber dan hasil pencapaian tarjet dibawah ini.

**Tabel 3**  
**Diskripsi Narasumber**

No.	Narasumber	Jenis	Jabatan	Keterangan
1.	N1	Laki-laki	Humas	Menerangkan kinerja karyawan bisa optimal
2.	N2	Laki-laki	Marketing	Menerangkan pemesanan produk meningkat
3.	N3	Laki-laki	Karyawan	Menerangkan kontrak kerja tiap tahun
4.	N4	Laki-laki	Karyawan	Menerangkan penghasilan diatas UMR
5.	N5	Perempuan	Karyawan	Menerangkan setiap tahun selalu ada reward

Sumber : Wawancara

**Tabel 4**  
**Pencapaian Target Produksi dan Realisasi Produksi PT.Pindad**  
**(dalam 3 tahun berikutnya dengan hitungan angka Miliar/Triliun)**

Uraian	Target Produksi	Realisasi		
		2023	2024	2025
<b>A.Bandung</b>				
1.ProdukSenjata				
2.ProdukKendaraan Khusus				
3.ProdukAlatBerat				
<b>Jumlah</b>				
<b>B. Malang</b>				
ProdukMunisi				
ProdukMiningService				
<b>Jumlah</b>				direncanakan
<b>Jumlah total A + B</b>	25,8 T	27 T	33,78 T	34,49 T

Sumber:AnnualReportPT.Pindad

Sesuai Tabel 4 diatas pada tahun (2023, 2024, 2025) PT. Pindad telah berhasil melampaui tarjet kerja menunjukkan kinerjanya mencapai optimal.

Disamping memberikan reward, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap karyawan PT. Pindad juga melakukan menaikkan penghasilan sebagaimana daftar gaji dibawah ini :

**Tabel 5**  
**Gaji PT Pindad Tahun 2024 – 2025 :**

No.	Posisi	Gaji Per Bulan (IDR)
1	Direktur Utama	30.000.000 – 50.000.000
2	Manajer Produksi	15.000.000 – 25.000.000
3	Manajer Pemasaran	15.000.000 – 25.000.000
4	Manajer Sumber Daya Manusia	15.000.000 – 25.000.000
5	Staf R&D	10.000.000 – 18.000.000
6	Insinyur Mekanik	10.000.000 – 18.000.000
7	Insinyur Elektro	10.000.000 – 18.000.000
8	Teknisi	7.000.000 – 12.000.000
9	Staf Akuntansi	7.000.000 – 12.000.000
10	Staf IT	8.000.000 – 14.000.000
11	Operator Produksi	5.000.000 – 8.000.000
12	Administrasi	6.000.000 – 10.000.000
13	Staf Pengadaan	7.000.000 – 12.000.000
14	Staf Keuangan	8.000.000 – 12.000.000
15	Staf Humas	7.000.000 – 11.000.000

No.	Posisi	Gaji Per Bulan (IDR)
16	Manajer Proyek	15.000.000 – 25.000.000
17	Analisis Sistem	10.000.000 – 18.000.000
18	Supervisor Produksi	10.000.000 – 15.000.000
19	Staf Kualitas	8.000.000 – 14.000.000
20	Operator CNC	6.000.000 – 10.000.000

### Catatan

- Gaji di atas adalah estimasi dan dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor.
  - Beberapa posisi mungkin juga mendapatkan tunjangan dan bonus tambahan sesuai dengan kebijakan Perusahaan
- Selain gaji pokok, karyawan PT Pindad juga mendapatkan berbagai tunjangan dan benefit lainnya. Beberapa di antaranya adalah:
- **Tunjangan Kesehatan:** Karyawan mendapatkan asuransi kesehatan yang mencakup rawat inap, rawat jalan, serta perawatan gigi.
  - **Tunjangan Transportasi:** Perusahaan menyediakan subsidi transportasi bagi karyawan untuk memudahkan perjalanan ke dan dari kantor.
  - **Tunjangan Makan:** Setiap karyawan mendapatkan tunjangan makan harian untuk kebutuhan selama bekerja.
  - **Program Pelatihan dan Pengembangan:** PT Pindad mendukung pengembangan karier karyawan dengan menyediakan pelatihan rutin dan kesempatan pengembangan diri.
  - **Bonus Kinerja:** Karyawan yang mencapai target kinerja akan mendapatkan bonus tahunan yang kompetitif.
  - **Cuti Tahunan dan Cuti Khusus:** Karyawan berhak atas cuti tahunan serta cuti tambahan seperti cuti hamil, cuti menikah, dan cuti lainnya sesuai kebijakan perusahaan.
- Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaji di PT Pindad:

#### 1. Pendidikan dan Kualifikasi

Tingkat pendidikan dan kualifikasi profesional sering kali berpengaruh signifikan terhadap besaran gaji. Lulusan dengan gelar tinggi atau sertifikasi khusus biasanya

mendapatkan kompensasi yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang memiliki pendidikan minimal.

## **2. Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja yang lebih banyak biasanya diimbangi dengan gaji yang lebih tinggi. Perusahaan cenderung memberikan imbalan lebih bagi karyawan yang telah memiliki pengalaman relevan yang dapat mendukung kinerja mereka.

## **3. Lokasi Geografis**

Gaji dapat bervariasi tergantung pada lokasi tempat seseorang bekerja. Daerah dengan biaya hidup yang tinggi atau pasar tenaga kerja yang kompetitif biasanya menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan karyawan.

## **4. Industri dan Sektor**

Jenis industri atau sektor tempat seseorang bekerja juga mempengaruhi gaji. Beberapa industri, seperti teknologi, kesehatan, dan keuangan, sering kali menawarkan gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan industri lain yang lebih tradisional atau dengan margin keuntungan yang lebih rendah.

## **5. Perusahaan dan Budaya Organisasi**

Kebijakan gaji perusahaan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkat gaji. Perusahaan besar atau yang dikenal sebagai pemberi kerja yang baik mungkin memiliki struktur gaji yang lebih menguntungkan dan menawarkan tunjangan tambahan.

## **6. Keterampilan dan Kemampuan Khusus**

Keterampilan khusus, seperti kemampuan teknis, bahasa asing, atau keahlian dalam perangkat lunak tertentu, dapat meningkatkan daya tawar karyawan dalam negosiasi gaji. Karyawan dengan keterampilan yang langka sering kali dihargai lebih tinggi.

## **7. Tanggung Jawab dan Jabatan**

Tanggung jawab pekerjaan dan level jabatan juga merupakan faktor penting. Karyawan yang menduduki posisi manajerial atau memiliki tanggung jawab lebih besar biasanya mendapatkan gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan di posisi entry-level.

## **8. Kondisi Ekonomi dan Pasar Tenaga Kerja**

Kondisi ekonomi secara keseluruhan dan situasi pasar tenaga kerja dapat mempengaruhi gaji. Dalam kondisi ekonomi yang baik dengan tingkat pengangguran rendah, gaji cenderung meningkat karena permintaan akan tenaga kerja yang tinggi.

## **9. Negosiasi Gaji**

Kemampuan seseorang dalam bernegosiasi saat menerima tawaran kerja atau saat evaluasi kinerja juga berpengaruh. Karyawan yang aktif dalam proses negosiasi mungkin dapat memperoleh gaji yang lebih tinggi.

## **10. Prestasi dan Kinerja**

Kinerja individu dalam pekerjaan juga menjadi pertimbangan. Karyawan yang menunjukkan hasil kerja yang luar biasa atau kontribusi signifikan bagi perusahaan sering kali mendapatkan kenaikan gaji atau bonus.

Sumber : <https://cekgajimu.com/gaji-pt-pindad/>

## **B. Pembahasan**

### **a. Strategi peningkatan kinerja karyawan dalam membuat alat utama sistem persenjataan PT. Pindad di Bandung**

Strategi peningkatan kinerja karyawan adalah serangkaian tindakan dan rencana yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan hasil kerja karyawan. Tujuannya adalah untuk mencapai target perusahaan dan memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Ada beberapa strategi yang dapat diterapkan PT. Pindad untuk meningkatkan kinerja karyawan:

1). Menciptakan Lingkungan Kerja yang Nyaman:

#### **Fasilitas dan infrastruktur:**

Memastikan tempat kerja dilengkapi dengan fasilitas yang memadai, seperti meja, kursi yang ergonomis, pencahayaan yang baik, dan akses internet yang stabil. Fasilitas dan infrastruktur yang ideal mencakup berbagai aspek yang mendukung kehidupan sehari-hari dan pertumbuhan ekonomi. Ini termasuk infrastruktur dasar seperti jalan, jembatan, sistem transportasi yang efisien, pasokan air bersih, sanitasi, listrik, telekomunikasi, serta fasilitas publik seperti sekolah, rumah sakit, dan pusat layanan. Selain itu, infrastruktur yang baik juga mencakup pengelolaan sampah yang efektif, akses ke perumahan yang layak, dan ruang terbuka hijau.

#### **Kebersihan dan kerapihan:**

Menjaga kebersihan dan kerapihan tempat kerja agar karyawan merasa nyaman dan betah. Kebersihan dan kerapihan yang nyaman mengacu pada kondisi lingkungan atau area yang terjaga kebersihannya dan tertata rapi, sehingga menciptakan suasana yang

menyenangkan dan menenangkan bagi orang yang berada di dalamnya. Hal ini meliputi kebersihan diri, lingkungan sekitar, dan kerapihan dalam penataan barang- barang. ([bkpsdm@purworejokab.go.id](mailto:bkpsdm@purworejokab.go.id))

### **Suasana kerja yang positif:**

Menciptakan suasana kerja yang kondusif, ramah, dan suportif. Hindari konflik dan tekanan yang berlebihan. Suasana kerja yang positif adalah lingkungan kerja di mana karyawan merasa senang, termotivasi, dan didukung, sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien. Ciri-cirinya meliputi komunikasi terbuka, rasa hormat, kerja sama tim, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Lingkungan kerja yang positif berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. (visecoach)

### 2). Memberikan Pelatihan dan Pengembangan:

#### **Identifikasi kebutuhan:**

Lakukan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala.

#### **Program pelatihan:**

Adakan program pelatihan yang relevan dengan pekerjaan dan kebutuhan karyawan, baik secara teknis maupun soft skills.

#### **Mentoring:**

Fasilitasi program mentoring agar karyawan senior dapat membimbing karyawan baru atau yang membutuhkan bantuan.

#### **Pendidikan lanjutan:**

Berikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan pendidikan atau mengikuti kursus yang relevan dengan pekerjaan mereka.

### 3). Meningkatkan Komunikasi yang Efektif:

#### **Saluran komunikasi:**

Sediakan berbagai saluran komunikasi yang efektif, seperti rapat rutin, email, platform komunikasi internal, dan pertemuan tatap muka.

#### **Umpaman balik:**

Berikan umpan balik yang konstruktif secara teratur, baik umpan balik positif maupun area yang perlu diperbaiki.

#### **Keterbukaan:**

Ciptakan budaya keterbukaan di mana karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan ide, keluhan, dan masalah mereka.

**Pentingnya komunikasi:**

Pastikan komunikasi berjalan dua arah dan semua pihak terlibat dalam proses komunikasi.

4). Memberikan Apresiasi dan Insentif:

**Penghargaan:** Berikan penghargaan atas kinerja yang baik, baik dalam bentuk pujian, bonus, promosi, atau bentuk penghargaan lainnya.

**Insentif:** Berikan insentif yang menarik dan relevan dengan kinerja karyawan.

**Pengakuan:** Akui dan apresiasi kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

5). Menerapkan Work-Life Balance:

**Fleksibilitas:** Berikan fleksibilitas dalam jam kerja atau lokasi kerja jika memungkinkan.

**Istirahat yang cukup:** Pastikan karyawan memiliki waktu istirahat yang cukup untuk menghindari kelelahan dan stres.

**Keseimbangan:** Dukung karyawan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

6). Menetapkan Tujuan yang Jelas:

**Tujuan SMART:** Tetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batasan waktu (SMART).

**Tujuan individu:** Pastikan tujuan individu selaras dengan tujuan tim dan tujuan perusahaan.

**Pemantauan:** Lakukan pemantauan berkala terhadap pencapaian tujuan dan berikan umpan balik yang diperlukan.

7). Meningkatkan Kepemimpinan yang Baik:

**Pelatihan kepemimpinan:** Berikan pelatihan kepemimpinan kepada manajer dan pimpin tim.

**Gaya kepemimpinan:** Pastikan gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan budaya perusahaan dan kebutuhan karyawan.

**Inspirasi:** Pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan.

8). Faktor Lainnya:

**Disiplin:** Terapkan disiplin kerja yang baik dan konsisten.

**Sarana dan prasarana:** Pastikan sarana dan prasarana kerja yang memadai.

**Motivasi:** Berikan motivasi yang berkelanjutan kepada karyawan.

**Evaluasi:** Lakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk mengukur efektivitas strategi yang diterapkan dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

Dengan menerapkan strategi-strategi di atas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kinerja karyawan, dan mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan.

**b. Reward mampu membuat kinerja karyawan pada PT. Pindad di Bandung bisa mencapai optimal**

Sistem reward yang efektif dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Namun, efektivitas reward juga bergantung pada berbagai faktor lain, seperti desain sistem reward yang adil dan transparan, serta keselarasan dengan kebutuhan dan harapan karyawan.

Pengaruh reward antara lain :

**Motivasi:**

Reward, baik finansial maupun non-finansial, dapat memicu motivasi intrinsik dan ekstrinsik pada karyawan. Motivasi intrinsik muncul ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, sedangkan motivasi ekstrinsik muncul karena adanya insentif dari luar, seperti bonus atau promosi.

**Peningkatan Kinerja:**

Dengan adanya reward, karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih keras dan lebih baik untuk mencapai target dan mendapatkan imbalan yang diinginkan. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan.

**Pencapaian Tujuan Perusahaan:**

Jika kinerja karyawan meningkat, maka tujuan perusahaan, termasuk target produksi, penjualan, atau inovasi, akan lebih mudah tercapai.

**Faktor Pendukung:**

Meskipun reward penting, efektivitasnya juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti:

- **Desain Sistem Reward:** Sistem reward harus dirancang dengan jelas, adil, dan transparan. Karyawan perlu memahami kriteria penilaian dan bagaimana reward diberikan.

**Keselarasan dengan Kebutuhan Karyawan:** Reward yang ditawarkan harus sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Tidak semua karyawan termotivasi oleh hal yang sama.

- **Lingkungan Kerja yang Mendukung:** Selain reward, lingkungan kerja yang positif, dukungan dari atasan, dan kesempatan pengembangan diri juga penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- **Komunikasi yang Efektif:** Perusahaan perlu mengkomunikasikan kebijakan reward secara efektif kepada karyawan agar mereka memahami dan termotivasi untuk mencapainya.

Reward memang berperan penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, perlu adanya sistem reward yang dirancang dengan baik, selaras dengan kebutuhan karyawan, dan didukung oleh lingkungan kerja yang positif.

Pemberian reward memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Reward, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

c. **Hal-hal yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja karyawan pada PT. Pindad di Bandung.**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja karyawan di PT. Pindad, Bandung, meliputi kompensasi, lingkungan kerja, dan kesempatan pengembangan diri. Kesejahteraan karyawan, penghargaan, serta pendidikan dan pelatihan juga berperan penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan di PT. Pindad :

**1. Kompensasi:**

Gaji, upah, bonus, dan insentif prestasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Jika karyawan merasa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kinerja dan kontribusi mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras.

**2. Lingkungan Kerja:**

Lingkungan kerja yang positif, aman, dan kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja. Suasana kerja yang harmonis, dukungan dari rekan kerja dan atasan, serta

fasilitas yang memadai dapat membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja.

### **3. Pengembangan Diri:**

Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karir mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja.

### **4. Kesejahteraan Karyawan:**

Program kesejahteraan karyawan seperti jaminan kesehatan, asuransi, dan program pensiun dapat meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang merasa diperhatikan kesejahteraannya oleh perusahaan akan lebih loyal dan termotivasi untuk bekerja.

### **5. Penghargaan:**

Pemberian penghargaan atas kinerja yang baik, baik dalam bentuk pujian, promosi, atau bonus, dapat meningkatkan motivasi kerja. Penghargaan dapat menjadi bentuk apresiasi atas usaha dan dedikasi karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik.

### **6. Kepemimpinan:**

Gaya kepemimpinan yang baik dan supportif juga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan motivasi, dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan.

### **7. Budaya Perusahaan:**

Budaya perusahaan yang positif, inklusif, dan mendukung inovasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari budaya perusahaan yang baik akan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Dengan melakukan hal-hal tersebut diatas, karyawan PT. Pindad dapat mencapai kinerja yang optimal.

Strategi peningkatan kinerja karyawan di PT Pindad Bandung dalam membuat alat utama sistem senjata yaitu dengan mencari cara yang dapat mempengaruhi kerja karyawan bisa mencapai target yang diinginkan oleh Perusahaan yaitu dengan memberi : reward,

kepemimpinan, dan lingkungan kerja. **Reward** dapat meningkatkan motivasi kerja karena memberikan rasa dihargai dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan bisa optimal. **Kepemimpinan** yang efektif, dengan gaya yang tepat, juga dapat meningkatkan motivasi dengan memberikan arah yang jelas, menginspirasi, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. **Lingkungan kerja** memberikan fasilitas, suasana, dan interaksi yang harmonis antar karyawan, berpengaruh besar pada motivasi kerja karyawan. Hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Pindad tidak hanya memberikan reward, kepemimpinan, dan lingkungan, tetapi juga memberikan fasilitas keamanan dan kesehatan yang dapat mendukung karyawan menjadi sehat, aman dan tenteram.

Tiga cara pemberian yang dapat mempengaruhi karyawan yaitu :

#### **Reward:**

Reward tidak hanya berupa gaji atau bonus, tetapi juga bisa berupa penghargaan, promosi, atau kesempatan untuk pengembangan diri. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kontribusinya cenderung lebih termotivasi untuk bekerja.

#### **Kepemimpinan:**

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, menginspirasi, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memotivasi.

#### **Lingkungan Kerja:**

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, termasuk fasilitas yang memadai, suasana kerja yang menyenangkan, dan interaksi antar karyawan yang positif, juga sangat penting untuk menjaga motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang negatif dapat menurunkan motivasi dan produktivitas.

Dengan demikian, hasil analisis dalam strategi peningkatan kinerja karyawan PT PINDAD di Bandung dengan memberikan ketiga faktor tersebut diatas yaitu pemberian reward, lingkungan kerja dan kepemimpinan yang baik maka pekerjaannya mencapai optimal dan dapat mencapai target yang diinginkan perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

- a. Dengan menerapkan strategi-strategi di atas, perusahaan PT. Pindad dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kinerja karyawan, dan mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan.
- b. Reward memang berperan penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, perlu adanya sistem reward yang dirancang dengan baik, selaras dengan kebutuhan karyawan, dan didukung oleh lingkungan kerja yang positif.
- c. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, PT. Pindad dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

#### **B. Saran**

- a. Pastikan semua strategi yang tepat oleh perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kinerja karyawan, dan membantu mencapai tujuan bisnis. Dengan fokus pada strategi yang membangun, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan pada akhirnya, kesuksesan jangka panjang tercapai.
- b. Reward yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan. Tidak semua karyawan termotivasi oleh hal yang sama. Sistem reward harus adil dan transparan, sehingga semua karyawan merasa diperlakukan secara setara. Sediakan berbagai jenis reward, baik yang bersifat finansial (bonus, kenaikan gaji, insentif) maupun non-finansial (pengakuan, promosi, pelatihan, fleksibilitas kerja). Evaluasi efektivitas sistem reward secara berkala untuk memastikan bahwa sistem tersebut mencapai tujuannya.
- c. Untuk memotivasi karyawan mencapai kinerja optimal, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pengakuan dan penghargaan, serta menyediakan kesempatan untuk berkembang. Selain itu, komunikasi yang efektif, penetapan tujuan yang jelas, dan memberikan fleksibilitas juga penting. Membangun hubungan baik dengan karyawan dan memberikan rasa aman dan nyaman juga dapat

meningkatkan motivasi mereka.



### C. Implikasi

#### a. Secara teoritis

- 1). Penerapan strategi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kinerja karyawan, dan membantu mencapai tujuan bisnis,
- 2). Sistem reward yang dirancang dengan baik, selaras dengan kebutuhan karyawan, dan didukung lingkungan kerja yang positif, akan efektif memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka,
- 3) Memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja dan sistem reward akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan di PT. Pindad.

#### b. Secara praktis

PT. Pindad perlu fokus pada pengembangan strategi yang komprehensif, yang tidak hanya berfokus pada pemberian reward, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang positif dan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif secara keseluruhan.



## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku-buku :**

BUMN. Info PT.Pindad; Sejarah Pabrik Senjata Indonesia. Website.

<https://www.bumn.info/info-utama/pt-pindad-sejarah-pabrik-senjataindonesia>

(Diakses 2 Maret 2020)

Perakitan Generator Sinkron Type (1FC 1633-8HC62-Z) Tiga Fasa Tanpa Sikat Di PT.

Pindad (Persero) Bandung. Laporan Kerja Praktik. Jurusan Teknik Elektro. Sekolah Tinggi Teknologi Mandala: Bandung Parjono, Eko. 2007.

Makalah Seminar Kerja Praktik. Jurusan Teknik Elektro. Universitas Diponegoro. PINDAD.

Pindad Sebagai Bagian Dari TNI AD. Website. PT. Pindad (Persero).

<https://pindad.com/bagian-dari-tni-ad> (Diakses 2 Maret 2020) Putra, A., dkk. 2014.

“Perbedaan Motor Sinkron dan Asinkron”.

Makalah Sistem Kelistrikan. Jurusan Teknik 1600kW Divisi Mesin Industri dan Jasa PT.

Pindad (Persero). Laporan Kerja Praktik/Penelitian. Jurusan Teknik Tenaga Listrik.

Sekolah Teknik Elektro dan Informatika (STEI). ITB: Bandung. Siswanto. 2002.

“Rotating Machine Maintenance Plant”.

Makalah KSI-Standard Department. PT. Kartika Sistim Indah, Jakarta. SULZER. Assembling Procces Turbogenerators. Website. <https://www.sulzer.com/en/shared/services/turbogenerators> (Diakses 30 Maret 2020).

PT. Pindad (Persero). "Tentang PT. Pindad (Persero)." pindad.com, pindad.com, 31

Okt. 2019.

PT. Pindad (Persero). "Sejarah PT. Pindad (Persero)." pindad.com, pindad.com.

PT. Pindad (Persero). "Visi dan Misi PT. Pindad (Persero)." pindad.com.

PT. Pindad (Persero). "PT Pindad Achievement." pindad.com, 2013.

PT. Pindad (Persero). "Profil Perusahaan." pindad.com.

PT. Pindad. "Pindad Jalin Kerjasama Dengan PT. Angkasa Pura II, dkk." pindad.com.

PT. Pindad. "Direktur Utama PT. Pindad Paparkan Produk Unggulan Kepada Presiden Bangladesh." pindad.com, Nov. 24 2024.

PT. Pindad. "Pindad Tandatangani Berbagai Kerjasama Strategis." pindad.com.

### **Peraturan per Undang-Undangan :**

Undang-Undang RI Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Undang-Undang RI Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan

PP No. 120 Tahun 2015 Tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara RI

kedalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Pindad.

PP No. 4 Tahun 1983: Menetapkan pendirian PT Pindad sebagai Perseroan.

PP No. 120 Tahun 2015: Mungkin berkaitan dengan peraturan BPK yang relevan dengan PT Pindad.

PP No. 29 Tahun 2018: Tentang Pemberdayaan Industri, yang mungkin memiliki implikasi pada PT Pindad.

PP No. 28 Tahun 2021: Mengubah PP No. 29 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Bidang Perindustrian, dan mungkin relevan dengan PT Pindad.

Permen BUMN No. PER-3/MBU/03/2023: Mengatur tentang Organ dan Sumber Daya Manusia BUMN.

Permen Keuangan Nomor 149/PMK: Mungkin berkaitan dengan keuangan dan pengadaan barang/jasa di PT Pindad.

