**BAB I  
PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan dalam melakukan aktivitasnya pasti memiliki tujuan tujuan tertentu yang hendak dicapai, untuk mencapai atau mewujudkan  
tujuan-tujuan tersebut setiap perusahaan harus pandai dalam memilih strategi. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang pada intinya adalah terfokus pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen. Sumber Daya Manusia adalah mitra utama perusahaan maupun organisasi yang berperan penting dalam menumbuhkan perkembangkan perusahaan secara berkelanjutan dan sangat menentukan bagi keberhasilan dan kesinambungan atas tersedianya tenaga kerja yang tetap untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan serta waktu yang tepat yang kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang ditetapkan.

Dewasa ini masyarakat Indonesia sedang menuju ke arah masyarakat  
yang berorientasi kerja (*work oriented*) mereka memandang kerja adalah  
sesuatu yang mulia sehingga faktor Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan  
kerja tidak boleh diabaikan. Hal tersebut terlihat dari semakin kecilnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia bukan hanya terfokus pada aspek teknologi dan ekonomi.

Dalam suatu instansi atau perusahaan mungkin akan timbul permasalahan-permasalahan yang tidak bisa dipastikan walaupun sudah direncanakan dengan sebaik-baiknya. Persaingan dunia kerja yang semakin meningkat memacu  
instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja. sehingga, dapat  
menciptakan suatu produk atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat. Untuk  
menciptakan suatu produk atau jasa yang bermanfaat tentunya diperlukan tenaga kerja yang benar-benar memiliki kemampuan dalam bekerja dan memiliki kinerja yang tinggi. Karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersinergi dengan kinerja agar mampu menghadapi persaingan, dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan sangat penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Meski demikian, pengaruh kinerja terhadap pencapaian tujuan organisasi terjadi secara tidak langsung.

Kinerja sering terjadi adanya masalah-masalah yang timbul pada kalangan karyawan, keahlian yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk melaksanakan suatu proses kinerja sering kali terlalu diremehkan. Seorang manajer atau pimpinan perusahaan harus tahu bagaimana menetapkan sasaran yang jelas dapat di ukur dan telah di capai kepada karyawan. Mereka harus dapat menyediakan umpan balik yang membantu karyawan bukan hanya bagaimana menghargai apa yang telah dicapai bawahannya (karyawan) pada rapat evaluasi tetapi dengan memberikan bonus, kenaikan gaji atau bahkan memberikan kenaikan jabatan dengan harapan dapat memperbaiki sumber daya manusia sehingga memberikan umpan balik perusahaan tentang kinerja karyawan.

PT.TASPEN (persero) atau Tabungan Asuransi dan Pensiun merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS). Perusahaan ini menggunakan tiga kantor pusatnya yang berbeda lokasi di Jakarta dan terdiri beberapa kantor cabang utama yang tersebar dibeberapa daerah di Indonesia salah satunya yaitu Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung. Perusahaan tersebut sangat mengharapkan suatu pencapaian kinerja yang baik dari setiap karyawannya, sehingga dapat menciptakan suatu kepuasan baik itu dari pihak perusahaan, karyawan, maupun kepuasan dari pihak konsumen.

Pemenuhan kegiatan-kegiatan usaha tersebut harus didukung oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan dapat dinilai dari sejauh mana Sumber Daya Manusia tersebut mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan Perusahaannya adalah Untuk memberikan pelayanan jaminan hari tua bagi pegawai negeri/peserta Taspen pada saat mencapai usia pensiun.

Rendahnya kinerja karyawan merupakan salah satu permasalahan yang banyak dijumpai didalam organisasi sehingga akan berdampak kurang baik bagi perkembangan organisasi di dalam perusahaan. Dalam melaksanakan pelayanannya Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung juga bertindak sebagai koordinator atas kantor-kantor cabang di wilayah Jawa Barat. Berikut disajikan data pencapaian kinerja PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jawa Barat.

*Sumber: PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung*

**Gambar 1.1** **Data Pencapaian Kinerja PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jawa Barat Tahun 2015-2016**

Gambar 1.1 dapat dilihat pencapaian kinerja pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jawa Barat hampir seluruh kantor cabang mengalami kemajuan yang meningkat cukup pesat dan adapula yang mengalami peningkatan walau hanya beberapa persen saja, akan tetapi bagi perusahaan mengalami peningkatan walaupun hanya beberapa persen saja tentunya hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan dalam pencapaian target yang telah di tentukan oleh perusahaan. Dari enam kantor cabang tersebut ada satu kantor cabang yang mengalami penurunan cukup drastis, penurunan ini terjadi pada kantor cabang Bandung dari tahun 2015 mencapai 77% dan pada tahun 2016 menurun jadi 72%. Tentunya penurunan tersebut bukan tanpa sebab, ada beberapa hal yang harus berbenah termasuk yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri demi kemajuan pencapaian target dari harapan organisasi perusahaan.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai fenomena yang menjadikan bahan acuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah adanya kecenderungan dimana kinerja karyawan tidak konsisten pada lima tahun terakhir sehingga mengalami fluktuatif terhadap pencapaian kinerja karyawan tersebut dan tidak dapat mempertahankan pencapaian target kinerja yang baik pada perusahaan. Pada kenyataannya saat ini, berdasarkan data sekunder yang penulis dapatkan dari perusahaan tersebut menemukan indikasi bahwa terjadi penurunan dan kenaikan kinerja karyawan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan maka dapat dilihat berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Sistem Manajemen Kinerja PT. Taspen ( Persero ) KCU Bandung**

|  |  |
| --- | --- |
| **Klasifikasi** | **Rentang nilai SMK** |
| A = Baik Sekali | >100 |
| B+= Baik + | >97,5 – 100 |
| B = Baik | >92,5 – 97,5 |
| B- = Baik - | >85 – 92,5 |
| C = Cukup | >70 – 85 |
| D = Kurang | >55 – 70 |
| E = Nihil | <55 |

*Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung*

Penulis menggunakan rekapitulasi penilaian kinerja karyawan (SMK) yang berlaku diperusahaan tersebut untuk mengetahui kinerja karyawan pada penilaian kinerja berdasarkan hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan karyawan yang berjumlah 50 orang dan dapat dilihat pada hasil rekap kinerja karyawan periode januari-agustus tahun 2012 sampai dengan tahun 2016.

**Tabel 1.2**

**Pencapaian Kinerja Karyawan**

**PT. Taspen (Persero) KCU Bandung tahun 2012-2016**

**Periode Januari-Agustus**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun** | **Angka** | **Predikat** | **Keterangan** |
| 1 | 2012 | 96.44 | B | BAIK |
| 2 | 2013 | 97.80 | B+ | BAIK + |
| 3 | 2014 | 83.79 | C | CUKUP |
| 4 | 2015 | 90.08 | B- | BAIK- |
| 5 | 2016 | 97.19 | B | BAIK |

*Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung*

Pada Tabel 1.2 menunjukan bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuasi dan belum memenuhi pencapaian target atau belum optimalnya suatu kegiatan proses kinerja yang terjadi dimana dari tahun 2012-2013 hasil evaluasi kinerja karyawan mengalami peningkatan nilai sebesar 1,36 dari 96,44 menjadi 97,80 dan mendapat predikat dari B (baik) menjadi B+ (baik+). Untuk tahun 2013-2014 mengalami penurunan nilai sebesar 14,01 dari 97,80 menjadi 83,79 dan mendapat predikat C (cukup) dari predikat sebelumnya B+ (baik+). Namun dari tahun 2014-2015 mengalami peningkatan kembali dengan nilai yang diperoleh sebesar 6,29 dari 83,79 menjadi 90,08 dengan meraih predikat B- (baik-) dari predikat sebelumnya C (cukup). Sedangkan dari tahun 2015-2016 mendapatkan predikat B (baik) dengan nilai peningkatan sebesar 7,11 dari 90,08 menjadi 97,19.

Terlihat bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuasi hal ini mengindikasikan belum sepenuhnya optimal proses kinerja yang sudah terjadi, hanya tercapai beberapa angka saja yang dicapai oleh para karyawan setiap tahunnya. Hal tersebut masih terdapat kinerja karyawan yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah setiap tahunnya sehingga karyawan tidak dapat dinilai dengan pasti dalam pencapaian kinerjanya. Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ganda Shitie terdapat beberapa permasalahan mengenai kinerja karyawan, dapat diketahui dari tidak tercapainya target yang diberikan, kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan kurangnya ketelitian karyawan dalam membuat laporan-laporan yang ditugaskan.

Pentingnya suatu kinerja karyawan yang terjadi sangat berpengaruh terhadap pelaksaan tujuan perusahaan itu, yaitu untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat terutama dalam proses pelayanan asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kinerja berkaitan dengan dengan masalah-masalah internal organisasi, masalah eksternal maupun masalah pribadi dari karyawan itu sendiri.

Karyawan merupakan salah satu faktor produksi terpenting dalam suatu organisasi, tanpa karyawan dalam organisasi akan kesulitan dalam menjalankan setiap pekerjaan sehingga tujuan dari organisasi akan sulit untuk dicapai. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi dari pada yang ditetapkan organisasi. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap karyawan ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri karyawan sehingga karyawan akan mengalami penurunan kinerja. Untuk menciptakan kinerja yang baik karyawan berusaha untuk mencapai sasaran agar mendapatkan hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan guna mencapai tujuan perusahaan. Penurunan kinerja perusahaan akan selalu berkaitan dengan kinerja dari masing-masing karyawan itu sendiri.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Untuk mengetahui kinerja karyawan peneliti sebelumnya telah melakukan wawancara dan kuesioner pendahuluan kepada 20 responden karyawan tersebut yang menunjukan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan yang mengindikasikan adanya permasalahan-permasalahan pada beberapa indikator dari kinerja karyawan yang terjadi, dapat di lihat pada tabel 1.3 berikut ini:

**Tabel 1.3**

**Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan Kinerja Karyawan**

**PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensi /**  **Indikator Pernyataan** | **Jawaban** | | | | | | | | | | **Skor** |
| **STS**  **(1)** | | **TS**  **(2)** | | **KS**  **(3)** | | **S**  **(4)** | | **SS**  **(5)** | |
| **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** |  |
| **Kualitas Kerja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapih. | 1 | 1 | 7 | 14 | 4 | 12 | 6 | 24 | 2 | 10 | 61 |
| Saya selalu teliti dalam mengerjakan pekerjaan. | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 9 | 10 | 40 | 0 | 0 | 58 |
| Saya selalu memperhatikan hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan. | 5 | 5 | 3 | 6 | 4 | 12 | 7 | 28 | 1 | 5 | 56 |
| **Kuantitas**  **Kerja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan cepat dari waktu yang sudah ditetapkan. | **10** | **10** | **3** | **6** | **1** | **3** | **5** | **20** | **1** | **5** | **44** |
| Saya selalu mampu dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan. | **7** | **7** | **4** | **8** | **3** | **9** | **6** | **24** | **0** | **0** | **48** |
| **Tanggung Jawab** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu memperhatikan hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. | **6** | **6** | **7** | **14** | **2** | **6** | **4** | **16** | **1** | **5** | **47** |
| Saya selalu mampu mengambil keputusan dalam bekerja. | **10** | **10** | **3** | **6** | **2** | **6** | **4** | **16** | **1** | **5** | **43** |
| **Kerjasama** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu menjalin kerjasama yang baik dengan unit kerja lainnya. | 5 | 5 | 5 | 10 | 3 | 9 | 6 | 24 | 1 | 5 | 53 |
| Saya selalu menyelesaiakan pekerjaan dengan kompak bersama rekan kerja lainnya. | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 6 | 10 | 40 | 3 | 15 | 68 |
| **Inisiatif** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu mampu mengatasi permaslahan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan. | **9** | **9** | **3** | **6** | **0** | **0** | **6** | **24** | **2** | **10** | **49** |
| Keterangan :  Jumlah Responden = 20  Skor Ideal = 100  Jumlah Responden X Total skor tertinggi = Skor Ideal ( 20 X 5 = 100 ) | | | | | | | | | | | |

*Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survei (2017)*

Dilihat dari hasil rekapitulasi kuesioner pendahuluan kinerja karyawan diatas pada indikator-indikator atau pernyataan responden karyawan bahwa mengindikasikan adanya permasalahan-permasalahan yang terjadi diperusahaan sebagai berikut :

1. Dimensi Kuantitas kerja
2. Pernyataan “Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan cepat dari waktu yang sudah ditetapkan” dengan hasil skor sebesar 44.
3. Pernyataan “Saya selalu mampu dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan” dengan hasil skor 48.
4. Dimensi Tanggung jawab
5. Pernyataan “Saya selalu memperhatikan hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan” dengan hasil skor 47.
6. Pernyataan “Saya selalu mampu mengambil keputusan dalam bekerja” dengan hasil skor 43.
7. Dimensi Inisiatif
8. Pernyataan “Saya selalu mampu mengatasi permaslahan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan” dengan hasil skor 49.

Artinya kinerja karyawan belum pada pencapaian target dari kinerjanya, masih ada hasil kinerja karyawan yang menjadi permasalahan terutama pada beberapa dimensi seperti kuantitas kerja, tanggung jawab dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya dinilai belum mencapai harapan yang diinginkan perusahaan maupun organisasinya.

Ketidakkonsistenan kinerja karyawan yang terjadi tidak semata-mata menurun begitu saja, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, seperti faktor internal dari setiap karyawan yang ada di organisasi yaitu seperti faktor kepemimpinan, disiplin, motivasi, kompensasi dan kompetensi. Selain faktor internal, faktor eksternal pun tentunya mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut tentunya harus diperhatikan oleh organisasi sehingga kinerja dari masing-masing karyawan mecapai optimal dan memenuhi keinginan organiasi. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari varaibel-variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner pendahuluan kepada 20 responden karyawan dengan hasil survey yang ditampilkan dalam tabel 1.4 berikut ini:

Tabel 1.4

**Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan**

**Variabel-Variabel Bebas Yang Mempengruhi Kinerja Karyawan**

**PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel /**  **Pernyataan** | **Jawaban** | | | | | | | | | | **Skor** |
| **STS**  **(1)** | | **TS**  **(2)** | | **KS**  **(3)** | | **S**  **(4)** | | **SS**  **(5)** | |
| **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** |  |
| Kepemimpin | 7 | 7 | 3 | 6 | 1 | 3 | 6 | 24 | 3 | 15 | 55 |
| Lingkungan kerja | 6 | 6 | 2 | 4 | 2 | 6 | 7 | 28 | 3 | 15 | 59 |
| **Disiplin** | **1** | **1** | **2** | **4** | **2** | **6** | **10** | **40** | **5** | **25** | **76** |
| Motivasi | 6 | 6 | 1 | 4 | 3 | 9 | 5 | 20 | 5 | 25 | 64 |
| Kompensasi | 6 | 6 | 4 | 8 | 1 | 3 | 6 | 24 | 3 | 15 | 56 |
| **Kompetensi** | **2** | **2** | **3** | **6** | **1** | **3** | **8** | **32** | **6** | **30** | **73** |
| Budaya Organisasi | 7 | 7 | 2 | 4 | 1 | 3 | 6 | 24 | 4 | 20 | 58 |
| Keterangan :  Jumlah Responden = 20  Skor Ideal = 100  Jumlah Responden X Total skor tertinggi = Skor Ideal ( 20 X 5 = 100 ) | | | | | | | | | | | |

*Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survei (2017)*

Berdasarkan data tabel 1.4 diatas maka dapat dilihat bahwa dengan 7 variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin, motivasi, kompensasi, kompetensi, dan budaya organisasi. Menunjukan bahwa adanya pengaruh dominan yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan pada variabel disiplin dengan hasil jawaban responden karyawan sebagian besar paling tinggi yaitu dengan perolehan hasil skor 76. Hal ini menunjukan bahwa belum sepenuhnya karyawan mentaati dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan variabel kompetensi dengan jumlah hasil jawaban responden karyawan paling tinggi kedua setelah variabel disiplin yaitu dengan perolehan hasil skor 73. Sehingga hal tersebut menunjukan bahwa kompetensi yang terjadi belum memenuhi sepenuhnya karyawan menguasai baik di sisi *Motives* (motif), *Traits* (watak), *Self concept* (konsep diri), *Knowledge* (pengetahuan) dan *Skill* (kemampuan) dalam proses kinerjanya. Maka dapat diketahui bahwa variabel dominan yang mempengaruhi kinerja yang pertama adalah variabel disiplin dan setelahnya adalah variabel kompetensi, hal ini menunjukan bahwa kedua variabel tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang terjadi di setiap aktivitas kinerja perusahaan.

Disiplin merupakan hal terpenting di dalam suatu perusahaan karena dengan disiplin yang baik maka perusahaan dalam menjalankan kegiatannya pun berjalan sesuai dengan target dan tujuan perusahaan tersebut, seperti karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan norma-norma sosial yang berlaku. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Kurangnya disiplin, tidak taatnya terhadap peraturan dan norma-norma yang berlaku maka akan berdampak terhadap efisiensi dan efektifitas kerja. Apabila disiplin karyawan tidak ditegakan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara dengan pembimbing perusahaan dan beberapa karyawan terdapat permasalahan mengenai disiplin kerja terlihat dari karyawan seperti pada jam masuk kantor terlambat, istirahat keluar lebih awal, terlambat masuk pada jam istirahat, pulang kerja belum pada waktunya dan tidak patuhnya terhadap aturan perusahaan. Untuk mengetahui indikator-indikator dari disiplin apa saja yang bermasalah dapat mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil rekapitulasi kuesioner pendahuluan yang dinilai oleh 20 responden karyawan dengan hasil jawaban skor terendah yang mengindikasikan adanya beberapa permasalahan pada disiplin yang terjadi pada tabel 1.5 sebagai berikut:

**Tabel 1.5**

**Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan Disiplin Karyawan**

**PT.TASPEN (persero) KCU Bandung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensi /**  **Indikator Pernyataan** | **Jawaban** | | | | | | | | | | **Skor** |
| **STS**  **(1)** | | **TS**  **(2)** | | **KS**  **(3)** | | **S**  **(4)** | | **SS**  **(5)** | |
| **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** |
| **Taat terhadap aturan waktu** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu datang tepat waktu disaat jam masuk kerja kantor. | **11** | **11** | **3** | **6** | **1** | **3** | **4** | **16** | **1** | **5** | **41** |
| Saya selalu tepat waktu disaat jam istirahat dari jam keluar sampai jam masuk istirahat. | **7** | **7** | **4** | **8** | **4** | **12** | **5** | **20** | **0** | **0** | **47** |
| Saya selalu pulang tepat waktu disaat jam pulang kantor. | **10** | **10** | **3** | **6** | **1** | **3** | **5** | **20** | **1** | **5** | **44** |
| **Taat terhadap peraturan perusahaan** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu mengikuti dasar tentang cara berpakaian yang sesuai dari aturan perusahaan. | **5** | **5** | **4** | **8** | **3** | **9** | **8** | **32** | **0** | **0** | **54** |
| Saya selalu mengikuti tata cara bertingkah laku disaat bekerja yang sesuai dari aturan perusahaan. | **4** | **4** | **4** | **8** | **3** | **9** | **8** | **32** | **1** | **5** | **58** |
| **Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan jabatan dan tugas. | **9** | **9** | **3** | **6** | **2** | **6** | **5** | **20** | **1** | **5** | **46** |
| Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. | **7** | **7** | **4** | **8** | **3** | **9** | **6** | **24** | **0** | **0** | **48** |
| Saya selalu memiliki hubungan kerja yang baik dengan unit kerja yang lainnya. | **2** | **2** | **5** | **10** | **3** | **9** | **8** | **32** | **2** | **10** | **63** |
| **Taat terhadap peraturan lain** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu patuh terhadap apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan. | **10** | **10** | **3** | **6** | **2** | **6** | **4** | **16** | **1** | **5** | **43** |
| Keterangan :  Jumlah Responden = 20  Skor Ideal = 100  Jumlah Responden X Total skor tertinggi = Skor Ideal ( 20 X 5 = 100 ) | | | | | | | | | | | |

*Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survei (2017)*

Berdasarkan Tabel 1.5 memperlihatkan bahwa dari variabel disiplin yang terjadi masih belum berjalan dengan baik pada karyawan dimana adanya indikasi beberapa permasalahan disiplin pada pernyataan **:**

1. Dimensi Taat terhadap aturan waktu
2. Pernyataan “Saya selalu datang tepat waktu disaat jam masuk kerja kantor” dengan hasil skor 41.
3. Pernyataan “Saya selalu tepat waktu disaat jam istirahat dari jam keluar sampai jam masuk istirahat” dengan hasil skor 47.
4. Pernyataan “Saya selalu pulang tepat waktu disaat jam pulang kantor” dengan hasil skor 44.
5. Dimensi Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
6. Pernyataan “Saya selalu melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan jabatan dan tugas” dengan hasil skor 46.
7. Pernyataan “Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan” dengan hasil skor 48.
8. Dimensi Taat terhadap peraturan lain
9. Pernyataan “Saya selalu patuh terhadap apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan” dengan hasil skor 43.

Dari uraian diatas menandakan bahwa adanya permasalahan pada kedisiplinan karyawan terhadap patuh dan taat kepada aturan-aturan yang berlaku belum sepenuhnya memenuhi yang sudah diharapkan. Ketidakpatuhan karyawan terhadap aturan yang berlaku dapat menimbulkan permasalahan baru sehingga berimbas kepada pekerjaan atau tugas-tugas menjadi terbengkalai ataupun hasil yang diperoleh tidak maksimal dan mempengaruhi disetiap proses aktivitas kinerja perusahaan. Disiplin kerja merupakan hal terpenting di dalam suatu perusahaan karena dengan disiplin yang baik maka perusahaan dalam menjalankan kegiatannya pun berjalan sesuai dengan target dan tujuan perusahaan tersebut.

Disiplin kerja merupakan suatu keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang yang tergabung dalam organisasi tersebut memiliki kesadaran, kesediaan seseorang untuk mentaati peraturan yang berlaku pada suatu perusahaan maupun organisasi. Kedisiplinan yang baik diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan yang berlaku. Dalam kedisiplinan karyawan diperlukan peraturan dan hukuman karena peraturan sangat diperlukan untuk menumbuhkan rasa kedisiplinan yang diharapkan oleh perusahaan dalam menciptakan tata tertib yang baik bagi perusahaan. Dengan tata tertib yang baik maupun menerapkan disiplin kerja kepada karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga harapan-harapan dan tujuan organisasi seperti efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dapat meningkat.

Selain disiplin kerja faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni kompetensi kerja karena kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan terutama di dalam aktivitas-aktivitas keseharian para karyawan pada saat proses kinerja di perusahaan tersebut. Maka kompetensi merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memprediksi perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan, juga memiliki kriteria pembeda yang digunakan untuk memprediksi mana yang berkinerja tinggi dan mana yang berkinerja rendah. Kemudian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasi cara berfikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

### Dari karakteristik dasar tersebut dapat mengetahui tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau dibawah rata-rata. Oleh karena itu, penetuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan sangat penting sekali tentunya karena dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses rekruitmen, seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia lainnya. Setiap intansi atau perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan yang berkompeten untuk mengisi jabatan sesuai dengan tingkat kemampuannya agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan perusahaan dan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien. Melihat dari hasil rekapitulasi kuesioner pendahuluan yang dinilai oleh 20 responden karyawan mengenai kompetensi karyawan dengan hasil jawaban skor terendah yang mengindikasikan adanya beberapa permasalahan pada kompetensi kerja karyawan yang terjadi pada tabel 1.6 sebagai berikut:

**Tabel 1.6**

**Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan Kompetensi Karyawan**

**PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensi /**  **Indikator Pernyataan** | **Jawaban** | | | | | | | | | | **Skor** |
| **STS**  **(1)** | | **TS**  **(2)** | | **KS**  **(3)** | | **S**  **(4)** | | **SS**  **(5)** | |
| **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** | **F** | **N** |  |
| ***Motives* (motif)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu mengarahkan disaat bekerja. | 5 | 5 | 4 | 8 | 3 | 9 | 8 | 32 | 0 | 0 | 54 |
| Saya selalu membimbing ketika bekerja | 6 | 6 | 4 | 8 | 3 | 9 | 7 | 28 | 0 | 0 | 51 |
| ***Traits* (watak)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu mampu bersosialisasi ketika melaksanakan tugas pekerjaan. | 4 | 4 | 4 | 8 | 3 | 9 | 8 | 32 | 1 | 5 | 58 |
| Saya selalu tampil percaya diri ketika melaksanakan tugas pekerjaan. | 7 | 7 | 4 | 8 | 3 | 9 | 6 | 24 | 0 | 0 | 48 |
| ***Self concept* (konsep diri)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. | 9 | 9 | 3 | 6 | 2 | 6 | 5 | 20 | 1 | 5 | 46 |
| Saya selalu konsisten terhadap hasil dalam menyelesaikan pekerjaan. | 7 | 7 | 4 | 8 | 4 | 12 | 5 | 20 | 0 | 0 | 47 |
| ***Knowledge* (pengetahuan)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu memiliki tingkat pendidikan dalam bekerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. | 3 | 3 | 4 | 8 | 3 | 9 | 8 | 32 | 2 | 10 | 61 |
| Saya selalu memiliki informasi yang luas dalam bekerja. | 4 | 4 | 4 | 8 | 3 | 9 | 9 | 36 | 0 | 0 | 57 |
| ***Skill* (kemampuan)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Saya selalu menyelesaiakan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. | 10 | 10 | 3 | 6 | 1 | 3 | 5 | 20 | 1 | 5 | 44 |
| Saya selalu mampu terampil dalam mengerjakan pekerjaan. | 11 | 11 | 3 | 6 | 1 | 3 | 4 | 16 | 1 | 5 | 41 |
| Keterangan :  Jumlah Responden = 20  Skor Ideal = 100  Jumlah Responden X Total skor tertinggi = Skor Ideal ( 20 X 5 = 100 ) | | | | | | | | | | | |

*Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survei (2017)*

Berdasarkan Tabel 1.6 memperlihatkan bahwa dari variabel kompetensi yang terjadi masih belum optimal pada karyawan dimana mengindikasikan beberapa permasalahan yang terjadi pada indikator atau pernyataan sebagai berikut:

1. Dimensi *Traits* (watak)
2. Pernyataan “Saya selalu tampil percaya diri ketika melaksanakan tugas pekerjaan” dengan hasil skor 48.
3. Dimensi *Self concept* (konsep diri)
4. Pernyataan “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu” dengan hasil skor 46.
5. Pernyataan “Saya selalu konsisten terhadap hasil dalam menyelesaikan pekerjaan” dengan hasil skor 47.
6. Dimensi *Skill* (kemampuan)
7. Pernyataan “Saya selalu menyelesaiakan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan” dengan hasil skor 44.
8. Pernyataan “Saya selalu mampu terampil dalam mengerjakan pekerjaan” dengan hasil skor 41.

Dari pembahasan diatas mengindikasikan bahwa adanya permasalahan kompetensi kerja yang terjadi di perusahaan tersebut belum sepenuhnya dapat dikatakan optimal seperti yang dipaparkan diatas pada beberapa dimensi kompetensi seperti *Traits* (watak), *Self concept* (konsep diri)dan *Skill* (kemampuan), menunjukan kompetensi yang terjadi jauh dari apa yang diharapkan oleh perusahaan. Suatu perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien karena sumber daya manusia yang mendukung salah satu faktornya kompetensi yang dapat menopang suatu kegiatan proses kinerja karyawan dengan tingkat keberhasilan suatu proses kerja yang tinggi maka kinerja karyawan dapat dikatakan dengan baik dan sebaliknya jika kinerja karyawan tersebut rendah maka dapat dikatakan buruk, sehingga penentu baik buruknya suatu proses kinerja karyawan dapat terlihat dari karyawan itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melaksanakan  
penelitian mengenai Pengaruh Disiplin dan Kompetensi kerja  
terhadap Kinerja karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung maka dalam menyusun draft skripsi ini penulis memutuskan untuk mengambil judul **“PENGARUH DISIPLIN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TASPEN** **(Persero) KANTOR CABANG UTAMA (KCU) BANDUNG”.**

**1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

**1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, terlihat adanya permasalahan kurangnya kinerja karyawan di PT. TASPEN (Persero) KCU Bandung diantaranya:

1. Kinerja karyawan
2. Dilihat dari data pencapaian kinerjanya PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Jawa Barat selama 1 tahun terakhir PT. TASPEN (Persero) KCU Bandung mengalami penurunan kinerja.
3. Dilihat dari tabel rekapitulasi pencapaian kinerjanya menunjukan selama 5 tahun secara berturut-turut PT. TASPEN (Persero) KCU Bandung belum memperoleh nilai A.
4. Karyawan tidak selalu mengerjakan pekerjaan dengan cepat dari waktu yang sudah ditetapkan.
5. Karyawan tidak selalu mampu dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan.
6. Karyawan tidak selalu memperhatikan hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.
7. Karyawan tidak selalu mampu mengambil keputusan dalam bekerja.
8. Karyawan tidak selalu mampu mengatasi permaslahan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.
9. Disiplin karyawan
10. Karyawan tidak selalu datang tepat waktu disaat jam masuk kerja kantor.
11. Karyawan tidak selalu tepat waktu disaat jam istirahat dari jam keluar sampai jam masuk istirahat.
12. Karyawan tidak selalu pulang tepat waktu disaat jam pulang kantor.
13. Karyawan tidak selalu melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan jabatan dan tugas.
14. Karyawan tidak selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
15. Karyawan tidak selalu patuh terhadap apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.
16. Kompetensi karyawan
17. Karyawan tidak selalu tampil percaya diri ketika melaksanakan tugas pekerjaan.
18. Karyawan tidak selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
19. Karyawan tidak selalu konsisten terhadap hasil dalam menyelesaikan pekerjaan.
20. Karyawan tidak selalu menyelesaiakan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
21. Karyawan tidak selalu mampu terampil dalam mengerjakan pekerjaan.

**1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana disiplin yang terjadi di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung
2. Bagaimana kompetensi kerja yang terjadi di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung
4. Berapa besar pengaruh disiplin dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung baik secara simultan maupun parsial

**1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan diadakannya penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Disiplin di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung
2. Kompetensi kerja di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung
3. Kinerja karyawan di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung
4. Besarnya pengaruh disiplin dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung baik secara simultan maupun parsial

**1.4 Kegunaan Penelitian**

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian berguna baik secara akademis maupun praktis.

**1.4.1 Kegunaan Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi untuk memperkaya pengetahuan berfikir dan sebagai bahan tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

**1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan referensi bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan atau keputusan yang dipandang perlu dalam usaha meningkatkan Kinerja karyawan.

1. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi karyawan untuk meningkatkan kedisiplinan dan kompetensi kerja bagi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja dan melaksanakan tugas dengan baik.

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada di dalam dunia kerja serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan dunia kerja atau kenyataan.