

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen adalah suatu ilmu yang benar-benar penting harus di pahami dan dipraktekan dengan baik didalam suatu organisasi supaya organisasi tersebut dapat berjalan dan berkembang dengan baik. Tentu bukan hal mudah bagi seorang Manajemen atau pemimpin untuk dapat mengatur bawahan-bawahannya dengan baik, maka dari itu pemimpin dituntut untuk mengerti tentang manajemen supaya tujuan organisasi tercapai sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Maka semakin baik proses manajemen dalam suatu perusahaan atau instansi maka akan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan atau kinerja dari perusahaan atau instansi.

Suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan pasti selalu ditemukan masalah yang dihadapi seperti yang terjadi di PT.Taspen (Persero) Cabang Utama Bandung dimana peneliti menemukan masalah-masalah yang dapat mempengaruhi atau menurunkan kinerja perusahaan, sebelum membahas masalah pada PT.Taspen peneliti akan menjejelaskan sedikit mengenai PT.Taspen. PT.Taspen adalah suatu Badan Usaha Milik Negara yang (BUMN) yang di tugaskan oleh pemerintah untuk mengelola asuransi sosial bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sifat kepesertaannya bersifat wajib. PT. Taspen didirikan pada tanggal 17 April 1963 yang dilatar belakanginya keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil yang dirilis melalui konferensi kesejahteraan

pegawai negeri pada tanggal 25 – 26 Juli 1960 di Jakarta. Hasil dari konferensi tersebut dituangkan dalam keputusan Menteri pertama RI Nomor 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960 yaitu menetapkan perlunya pembentukan jaminan sosial bagi pegawai negeri dan keluarganya pada saat mengakhiri pengabdianya.

Peneliti tertarik melakukan penelitian pada PT.Taspen karena PT.Taspen adalah BUMN yang bergerak dibidang dana pensiunan Pegawai Negeri Sipil yang produknya berupa tabungan asuransi dana pensiunan untuk mensejahterakan para pegawai negeri sipil, sehingga membuat peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh bagaimana kondisi dan permasalahan yang ada di PT.Taspen, maka peneliti memutuskan untuk menjadikan PT.Taspen sebagai lokasi penelitian.

PT.Taspen juga memiliki tujuan yang ingin di capai,dimana tujuan tersebut akan tercapai tergantung dari sumber daya yang dimiliki, dalam melaksanakan kegiatan dari perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dikatakan baik apabila perusahaan mampu menghasilkan kinerja karyawannya secara optimal atau baik. Untuk masalah yang peneliti temukan pada PT.Taspen ditemukan adanya masalah di Kinerja Karyawan,bisa dilihat di tabel berikut :

**Tabel 1.2**  
**Sistem Penilaian Manajemen Kinerja PT. Taspen (persero)**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Rentang Nilai</b>
A = Baik Sekali	100
B <sup>+</sup> = Baik <sup>+</sup>	97.5 – 99
B = Baik	92,5 – 97,4
B <sup>-</sup> = Baik <sup>-</sup>	81 – 92,4
C = Cukup	70 – 80
D = Kurang	55 – 79
E = Nihil	<55

*Sumber : PT.Taspen KCU Bandung*

**Tabel 1.2**  
**Hasil Rekapitulasi Kinerja Karyawan**  
**Periode Januari – Desember (2012 – 2016 )**

No	Tahun	Kinerja	Predikat	Keterangan
1	2012	75,55	C	Cukup
2	2013	90,20	B+	Baik+
3	2014	65,40	D	Kurang
4	2015	71,34	C	Cukup
5	2016	70,88	C	Cukup

*Sumber : PT.Taspen KCU Bandung*

Dari tabel 1.3 bisa dilihat bahwa kinerja PT.Taspen mengalami fluktuasi dari tahun 2012-2016, dimana pada tahun 2012 kinerja PT.Taspen mencapai 75,55 kemudian pada tahun 2013 mengalami kenaikan yaitu menjadi 90,20 pada tahun 2014 mengalami penurunan dimana nilai kinerjanya menjadi rendah yaitu 65.40 dan pada tahun 2015-2016 kembali mengalami fluktuasi yaitu pada tahun 2015 nilainya 71,34 dan pada tahun 2016 70,88. Dari hasil kinerja selama 5 tahun kebelakang bisa dilihat PT.Taspen belum mencapai kinerja dengan predikat A, dan pada tahun 2015 PT.Taspen mendapat kinerja yg kurang baik dimana jauh dari harapan yaitu mendapatkan kinerja dengan predikat D. Dari hasil wawancara peneliti ditemukan juga bahwa masih kurangnya tingkat kerjasama antar pegawai dalam bekerja pimpinan bagian SDM mengatakan bahwa karyawan cenderung bersifat individualis dalam bekerja. Tentu ini menjadi tantangan bagi pimpinan dimana harus lebih meningkatkan kinerja perusahaan demi mencapai kinerja yang sangat baik.

Disiplin menjadi suatu keharusan Pada setiap organisasi supaya bisa menciptakan organisasi yang baik dan tujuan organisasi tercapai, disiplin harus

dimiliki oleh setiap manusia terutama dalam organisasi pegawai harus di latih atau dituntut untuk bisa disiplin dalam bekerja, karena disiplin kerja akan berpengaruh terhadap hasil pencapaian organisasi atau kinerja dari pegawai tersebut seperti yang di katakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2012: 189) “Disiplin kerja yang baik akan menciptakan kesadaran dan kesukarelaan sehingga pegawai akan sadar akan tanggung jawab dan tugas-tugasnya jadi ia akan mematuhi dan mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Pada PT.Taspen (Persero) juga ditemukan adanya masalah pada Disiplin kerja Pegawai, seperti yang bisa di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.3**  
**Absensi Karyawan PT.Taspen Bandung Tahun 2014 – 2016**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pegawai (Orang)</b>	<b>Total terlambat</b>	<b>Total pulang cepat</b>	<b>Total tanpa kabar</b>	<b>Total izin</b>
2014	64	774 kali	120 kali	7 kali	57 kali
2015	67	506 kali	53 kali	22 kali	43 kali
2016	64	600 kali	65 kali	23 kali	39 kali

*Sumber : Data hasil olahan peneliti dari hasil rekap tahunan PT.Taspen Bandung*

Dari tabel 1.3 bisa dilihat bahwa tingkat keterlambatan pegawai dalam 1 tahun cukup tinggi, yang artinya PT.Taspen masih kurang peduli terhadap disiplin kerja yg di atur atau ditetapkan perusahaan. Pada tahun 2014 tingkat keterlambatan pegawai dalam waktu tahun mencapai 774 kali dan pulang lebih awal mencapai 120 kali, pada tahun 2015 mengalami penurunan tingkat keterlambatan pegawai menjadi 506 kali dalam setahun dan pulang cepat juga mengalami penurunan menjadi 53 kali, dan pada tahun 2016 kembali mengalami kenaikan tingkat keterlambatan pegawai menjadi 600 kali dalam satu tahun dan pulang cepat juga mengalami kenaikan menjadi 65 kali. Selain dari tabel 1.1

peneliti juga menemukan masalah dari hasil wawancara dengan pimpinan bagian SDM dimana pegawai masih kurang disiplin dalam mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan sehingga pekerjaan terlambat diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan, maka ini menjadi permasalahan serius bila terus dibiarkan karena akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin kerja yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik karena disiplin kerja bisa mempengaruhi hasil kinerja karyawan, tetapi untuk menciptakan disiplin kerja yang baik perlu adanya perbaikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja, maka peneliti melakukan pra kuisiner untuk mencari variabel yang bermasalah yang berpengaruh terhadap disiplin kerja, dimana variabel yang dapat mempengaruhi disiplin kerja adalah Motivasi, Beban kerja, Kompensasi, Kepemimpinan, Pengawasan kerja, dan budaya organisasi. Pra kuisiner tersebut digunakan yaitu untuk mencari skor terendah dari variabel yang dapat mempengaruhi disiplin kerja. Berikut hasil Pra kuisiner faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yang peneliti lakukan pada pegawai PT.Taspen

**Tabel 1.4**  
**Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja**

<b>Variabel</b>	<b>Skor</b>	<b>Skor Ideal</b>
Motivasi	103	150
Budaya Organisasi	126	150
Kompensasi	100	150
Kepemimpinan	125	150
Pengawasan	128	150
Beban kerja	130	150

Dari hasil pra survey faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja berdasarkan tabel 1.4 di atas dapat dilihat bahwa variabel kompensasi menjadi

variable dengan nilai skor paling rendah dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya dengan rata-rata skor 100 artinya variabel kompensasi masih jauh dari skor ideal sehingga variabel kompensasi di PT.Taspen belum bisa dikatakan baik, dapat di rincikan dengan tabel berikut

**Tabel 1.5**  
**Hasil pra survey variabel kompensasi**

Variable	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Ideal	Pencapaian %
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
Kompensasi	Kompensasi Langsung	-	5	12	7	6	104	150	69,3%
	Kompensasi tidak langsung	-	7	14	5	4	96	150	64%

Dari tabel 1.5 bisa lihat dimensi dari kompensasi yang pertama yaitu kompensasi langsung memperoleh nilai hanya 69,3% masih jauh dari angka 100%, selanjut dimensi yang kedua kompensasi tidak langsung memperoleh nilai 64% dan menjadi dimensi dengan nilai paling kecil. Permasalahan ini juga didukung dari hasil wawancara peneliti dengan karyawan PT.Taspen dimana mereka merasa upah yang di terima belum sesuai dengan beban kerja yang mereka kerjakan dan mereka berkeinginan untuk untuk mendapatkan kenaikan upah, selanjutnya di PT.Taspen belum adanya aturan pemberian bonus bagi karyawannya berprestasi sehingga kurangnya perhatian terhadap karyawan yang mendapat kinerja baik karena belum adanya aturan yang jelas dalam proses pemberian penghargaan atau bonus. Maka dari tabel 1.5 tersebut dapat disimpulkan belum optimal tingkat kompensasi di PT.Taspen perlu adanya perbaikan sehingga akan berdampak baik pada disiplin kerja pegawai karena

kompensi sangat berpengaruh dampak terhadap tingkat disiplin pegawai dalam bekerja seperti yang dikatakan Malayu S.P Hasibuan (2012:192) “Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan yang artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan dan sebaliknya semakin kecil balas jasa kedisiplinan karyawan menjadi rendah”.

Selanjutnya variable motivasi menjadi urutan ke dua yang paling rendah dengan skor rata-rata 103, dilihat dari skor tersebut menandakan bahwa tingkat motivasi pegawai di PT.Taspen masih belum bisa dikatakan tinggi atau baik karena dari hasil pra kusioner menunjukkan masih jauh di bawah skor ideal, motivasi yang rendah dapat menyebabkan tingkat disiplin kerja yang kurang disiplin dan berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Dapat di rincikan dalam tabel berikut :

**Tabel 1.6**  
**Hasil pra survey variabel Motivasi**

Variable	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Ideal	Pencapaian %
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
Motivasi	Kebutuhan untuk berprestasi	4	6	4	7	9	101	150	67,3%
	Kebutuhan berafiliasi	2	3	9	8	8	107	150	71,3%
	Kebutuhan untuk berkuasa	-	9	8	6	7	101	150	67,3%

Dari tabel 1.6 untuk variabel motivasi juga terdapat masalah dimana setiap dimensi belum mencapai nilai 100% atau mendekati, dari tabel tersebut dimensi kebutuhan berprestasi dan kebutuhan berkuasa menjadi nilai yang paling

kecil dibawah angka 70%, dari sini bisa di lihat bahwa pegawai PT.Taspen masih rendah tingkat rasa keinginan berprestasinya sehingga dalam bekerja tidak akan maksimal selanjutnya keinginan untuk berkuasa atau mengejar jabat lebih tinggi menjadi seorang pemimpin juga masih rendah. Hal ini juga di dukung hasil wawancara peneliti dimana pegawai kurang agresif dalam bekerja seperti berlomba-lomba untuk mendapatkan kinerja yang baik sehingga tingkat persaingan pegawai dalam bekerja masih rendah, dan selanjutnya masih kurangnya aktivitas karyawan untuk memperlihatkan kemampuan terbaik mereka demi rasa tujuan naik jabatan, dan karyawan masih banyak yang takut akan resiko pekerjaan sehingga kurangnya berinovasi atau mengutarakan pendapat dalam bekerja. Maka perlunya perusahaan mengambil keputusan yang dapat membuat motivasi pegawai meningkat karena motivasi yang tinggi akan berpengaruh pada tingkat disiplin kerja pegawai semakin baik, seperti yang di katakan Robbins (2007:222) “Semakin meningkatnya motivasi pegawai dalam perusahaan maka akan berdampak terhadap meningkatnya tingkat disiplin kerja, dimana karyawan akan semakin patuh terhadap aturan-aturan yang beraku di perusahaan”. Maka berdasarkan dari seluruh data diatas maka peneliti memutuskan untuk mengambil judul penelitian “PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.TASPEN KCU BANDUNG”.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan

permasalahan yang tercakup didalam penelitian terhadap variable Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang di kemukakan pada latar belakang penelitian yang di berkaitan dengan kompensasi dan motivasi terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang akan di bahas :

1. Kompensasi
  - a. Upah yang terima belum sesuai sama beban kerja pegawai
  - b. Tidak adanya aturan jelas yang mengatur pemberian bonus untuk karyawan
2. Motivasi
  - a. Masih kurangnya aktivitas karyawan dalam berlomba-lomba mendapatkan kinerja yang baik
  - b. Masih rendahnya usaha karyawan dalam mencapai kenaikan jabatan
  - c. Karyawan masih cenderung takut terhadap resiko pekerjaan
3. Disiplin Kerja
  - a. Masih banyaknya karyawan yang sering datang terlambat
  - b. Tingkat ketidakhadiran masih tinggi
  - c. Masih ada karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan
  - d. Karyawan masih belum disiplin terhadap pengerjaan tugas yang diberikan perusahaan
4. Kinerja

- a. Kinerja belum mencapai predikat A (Baik sekali)
- b. Kinerja yang berfluktuasi dari tahun ke tahun
- c. Kinerja sempat anjlok turun drastis mendapat predikat D (Kurang) pada tahun 2014
- d. Kurangnya kerjasama antar pegawai dalam bekerja

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana Kompensasi di PT.Taspen Bandung
2. Bagaimana Motivasi di PT.Taspen Bandung
3. Bagaimana Disiplin kerja di PT.Taspen Bandung
4. Bagaimana Kinerja Karyawan di PT.Taspen KCU Bandung
5. Seberapa besar pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap disiplin kerja baik secara parsial maupun simultan di PT.Taspen KCU Bandung
6. Seberapa besar Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Taspen KCU Bandung

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Kompensasi yang ada di PT.Taspen KCU Bandung.
2. Motivasi di PT.Taspen KCU Bandung
3. Disiplin Kerja di PT.Taspen KCU Bandung
4. Kinerja di PT.Taspen KCU Bandung

5. Besarnya pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Disiplin Kerja baik secara parsial maupun simultan di PT.Taspen KCU Bandung
6. Besarnya pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja KCU Bandung

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, selain itu peneliti juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat terutama:

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Adapun kegunaan penelitian teoritis sebagai berikut:

1. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis dan pembaca dalam menghubungkan masalah yang diteliti yaitu pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Disiplin Kerja dan dampak terhadap Kinerja pegawai.
2. Untuk menambah pengetahuan mahasiswa lain serta sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang tertarik tentang Kompensai, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- a. Kegunaan bagi instansi

Dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi instansi terutama PT.Taspen dalam membuat keputusan bagi pemimpin di masa yang akan datang.

b. Kegunaan bagi akademis

Mendorong pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan memperkaya penelitian ilmiah di Universitas Pasundan Bandung, khususnya program studi Manajemen.