

# **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 perkembangan 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 pegawai sangat penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Meski demikian, pengaruh kinerja terhadap pencapaian tujuan organisasi terjadi secara tidak langsung.

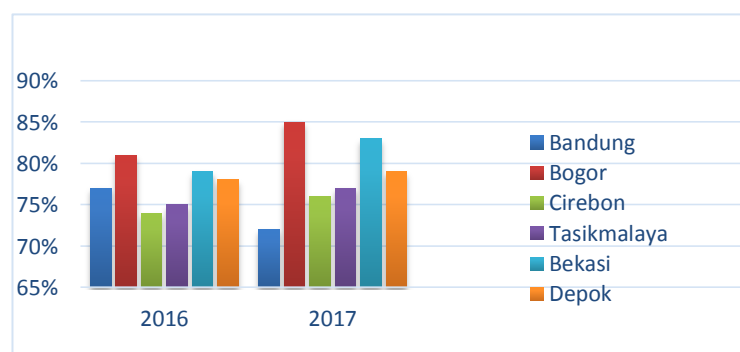
Kinerja sering terjadi adanya masalah-masalah yang timbul pada kalangan pegawai, keahlian yang diperlukan oleh seorang pegawai untuk melaksanakan suatu proses kinerja sering kali terlalu diremehkan. Seorang manajer atau pimpinan perusahaan harus tahu bagaimana menetapkan sasaran yang jelas dapat diukur dan telah di capai kepada pegawai. Mereka harus dapat menyediakan umpan balik yang membantu pegawai bukan hanya bagaimana menghargai apa yang telah dicapai bawahannya (pegawai) 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 pegawai.

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 di beberapa daerah di Indonesia salah satunya yaitu Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung. Perusahaan tersebut sangat mengharapkan suatu pencapaian kinerja yang baik dari setiap pegawainya, sehingga dapat menciptakan suatu kepuasan baik itu dari pihak perusahaan, pegawai, 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 pegawai 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 2016-2017**

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 2016 mencapai 77% dan pada tahun 2017 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 pegawai 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 pegawai. 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**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Rentang nilai SMK</b>
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

: 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 2013-2017**  
**Periode Januari-Agustus**

	<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>Angka</b>	<b>Predikat</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Sumber: PT Taspen</i>	1	2013	96.44	B	BAIK
	2	2014	97.80	B+	BAIK +
	3	2015	83.79	C	CUKUP
	4	2016	90.08	B-	BAIK-
	5	2017	97.19	B	BAIK

(persero) Kantor Cabang Utama Bandung

Pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami fluktuasi dan belum memenuhi pencapaian target atau belum optimalnya suatu kegiatan proses kinerja yang terjadi dimana dari tahun 2013-2014 hasil evaluasi kinerja

pegawai mengalami peningkatan nilai sebesar 1,36 dari 96,44 menjadi 97,80 dan mendapat predikat dari B (baik) menjadi B+ (baik+). Untuk tahun 2014-2015 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 2015-2016 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 2016-2017 mendapatkan predikat B (baik) dengan nilai peningkatan sebesar 7,11 dari 90,08 menjadi 97,19.

Terlihat bahwa kinerja pegawai 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 pegawai tidak dapat dinilai dengan pasti dalam pencapaian kerjanya. Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ganda Shitie terdapat beberapa permasalahan mengenai kinerja pegawai, dapat diketahui dari tidak tercapainya target yang diberikan, kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan kurangnya ketelitian pegawai dalam membuat laporan-laporan yang ditugaskan.

Pentingnya suatu kinerja pegawai yang terjadi sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan 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 pegawai itu sendiri.

Pegawai merupakan salah satu faktor produksi terpenting dalam suatu organisasi, tanpa pegawai dalam organisasi akan kesulitan dalam menjalankan setiap pekerjaan sehingga tujuan dari organisasi akan sulit untuk dicapai. Seorang pegawai 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 pegawai ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri pegawai sehingga pegawai akan mengalami penurunan kinerja. Untuk menciptakan kinerja yang baik pegawai 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 pegawai itu sendiri.

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

**Tabel 1.3**

**Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan Kinerja Pegawai  
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	
<b>Kualitas Kerja</b>											
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
<b>Kuantitas Kerja</b>											
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
<b>Tanggung Jawab</b>											
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
<b>Kerjasama</b>											
Saya selalu menjalin kerjasama yang baik dengan unit kerja lainnya.	5	5	5	10	3	9	6	24	1	5	53
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan kompak bersama rekan kerja lainnya.	3	3	2	4	2	6	10	40	3	15	68



<b>Inisiatif</b>											
Saya selalu mampu mengatasi permasalahan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>49</b>
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

- a. Pernyataan “Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan cepat dari waktu yang sudah ditetapkan” dengan hasil skor sebesar 44.
- b. Pernyataan “Saya selalu mampu dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan” dengan hasil skor 48.

2. Dimensi Tanggung jawab

- a. Pernyataan “Saya selalu memperhatikan hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan” dengan hasil skor 47.
- b. Pernyataan “Saya selalu mampu mengambil keputusan dalam bekerja” dengan hasil skor 43.

3. Dimensi Inisiatif

- a. Pernyataan “Saya selalu mampu mengatasi permasalahan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan” dengan hasil skor 49.

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

**Tabel 1.4**  
**Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan**  
**Variabel-Variabel Bebas Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**  
**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

<b>Disiplin</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>76</b>
Motivasi	6	6	1	4	3	9	5	20	5	25	64
Kompensasi	6	6	4	8	1	3	6	24	3	15	56
<b>Kompetensi</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>73</b>
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 pegawai yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin, motivasi, kompensasi, kompetensi, dan budaya organisasi. Menunjukkan bahwa adanya pengaruh dominan yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai pada variabel disiplin dengan hasil jawaban responden pegawai sebagian besar paling tinggi yaitu dengan perolehan hasil skor 76. Hal ini menunjukkan bahwa belum sepenuhnya pegawai mentaati dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan variabel kompetensi dengan jumlah hasil jawaban responden pegawai paling tinggi kedua setelah variabel disiplin yaitu dengan perolehan hasil skor 73. Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi yang terjadi belum memenuhi sepenuhnya pegawai menguasai baik di sisi *Motives* (motif), *Traits* (watak), *Self concept* (konsep diri), *Knowledge* (pengetahuan) dan *Skill* (kemampuan) dalam proses kerjanya. Maka dapat diketahui bahwa variabel dominan yang mempengaruhi kinerja yang pertama adalah variabel disiplin dan setelahnya adalah variabel

kompetensi, hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai 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 pegawai 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 pegawai adalah disiplin kerja. Kurangnya disiplin, tidak taatnya terhadap peraturan dan norma-norma yang berlaku maka akan berdampak terhadap efisiensi dan efektifitas kerja. Apabila disiplin pegawai tidak ditegakan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara dengan pembimbing perusahaan dan beberapa pegawai terdapat permasalahan mengenai disiplin kerja terlihat dari pegawai 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 pegawai dapat dilihat dari hasil rekapitulasi kuesioner pendahuluan yang dinilai oleh 20 responden pegawai dengan hasil jawaban skor terendah yang mengindikasikan adanya beberapa permasalahan pada disiplin yang terjadi pada tabel 1.5 sebagai berikut:



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
<p>Keterangan :</p> <p>Jumlah Responden = 20</p> <p>Skor Ideal = 100</p> <p>Jumlah Responden X Total skor tertinggi = Skor Ideal ( 20 X 5 = 100 )</p>											

*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
  - a. Pernyataan “Saya selalu datang tepat waktu disaat jam masuk kerja kantor” dengan hasil skor 41.
  - b. Pernyataan “Saya selalu tepat waktu disaat jam istirahat dari jam keluar sampai jam masuk istirahat” dengan hasil skor 47.
  - c. Pernyataan “Saya selalu pulang tepat waktu disaat jam pulang kantor” dengan hasil skor 44.
2. Dimensi Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
  - a. Pernyataan “Saya selalu melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan jabatan dan tugas” dengan hasil skor 46.
  - b. Pernyataan “Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan” dengan hasil skor 48.
3. Dimensi Taat terhadap peraturan lain

- a. 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 pegawai terhadap patuh dan taat kepada aturan-aturan yang berlaku belum sepenuhnya memenuhi yang sudah diharapkan. Ketidapatuhan pegawai 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 pegawai selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan yang berlaku. Dalam kedisiplinan pegawai 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 pegawai diharapkan dapat

meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga harapan-harapan dan tujuan organisasi seperti efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dapat meningkat.

Selain disiplin kerja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yakni kompetensi kerja karena kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan terutama di dalam aktivitas-aktivitas keseharian para pegawai 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 mengindikasikan 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 mengategorikan tingkat tinggi atau dibawah rata-rata. Oleh karena itu, penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan sangat penting sekali tentunya karena dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses rekrutmen, seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia lainnya. Setiap instansi atau perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pegawai 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 pegawai mengenai kompetensi pegawai dengan hasil jawaban skor terendah yang mengindikasikan adanya beberapa permasalahan pada kompetensi kerja pegawai yang terjadi pada tabel 1.6 sebagai berikut:

**Tabel 1.6**  
**Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan Kompetensi Pegawai**  
**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		
<b><i>Motives (motif)</i></b>												
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	
<b><i>Traits (watak)</i></b>												
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	
<b><i>Self concept (konsep diri)</i></b>												
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	
<b><i>Knowledge (pengetahuan)</i></b>												
Saya selalu memiliki tingkat pendidikan dalam bekerja yang	3	3	4	8	3	9	8	32	2	10	61	

sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.											
Saya selalu memiliki informasi yang luas dalam bekerja.	4	4	4	8	3	9	9	36	0	0	57
<b>Skill (kemampuan)</b>											
Saya selalu menyelesaikan 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)

- a. Pernyataan “Saya selalu tampil percaya diri ketika melaksanakan tugas pekerjaan” dengan hasil skor 48.

2. Dimensi *Self concept* (konsep diri)

- a. Pernyataan “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu” dengan hasil skor 46.
- b. Pernyataan “Saya selalu konsisten terhadap hasil dalam menyelesaikan pekerjaan” dengan hasil skor 47.

3. Dimensi *Skill* (kemampuan)

- a. Pernyataan “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan” dengan hasil skor 44.
- b. 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), menunjukkan 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 pegawai dengan tingkat keberhasilan suatu proses kerja yang tinggi maka kinerja pegawai dapat dikatakan dengan baik dan sebaliknya jika kinerja pegawai tersebut rendah maka dapat dikatakan buruk, sehingga penentu baik buruknya suatu proses kinerja pegawai dapat terlihat dari pegawai itu sendiri.

Disiplin mempengaruhi kinerja. Hal ini relevan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Heny Sidanti (2015), Ida Ayu Brahmasari (2009), Astadi Pangarso, Putri Intan Susanti (2016) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Disiplin yang baik yakni mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas - tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut dapat mendorong timbulnya peningkatan kinerja serta tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan kata lain, disiplin kerja merupakan modal utama yang amat menentukan terhadap tingkat kinerja pegawai.

Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan dari penelitian yang telah dilakukan oleh

Marliana Budhiningtias Winanti (2011), kemudian Untung- sriwidodo (2010) karena kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan semua tugas pekerjaan sesuai dengan job description yang ditetapkan.

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), menunjukkan 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 pegawai dengan tingkat keberhasilan suatu proses kerja yang tinggi maka kinerja pegawai dapat dikatakan baik dan sebaliknya jika kinerja pegawai tersebut rendah maka dapat dikatakan buruk, sehingga penentu baik buruknya suatu proses kinerja pegawai dapat terlihat dari pegawai itu sendiri.

Berdasarkan uraian maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian menyusun skripsi dengan judul **“PENGARUH DISIPLIN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. TASPEN (Persero) KANTOR CABANG UTAMA (KCU) BANDUNG”**.

## **1.1 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Pada bagian ini, fenomena-fenomena serta permasalahan yang diangkat pada latar belakang penelitian ini akan diidentifikasi dan dirumuskan permasalahannya menjadi beberapa bagian, yaitu sebagai berikut:

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

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

1. Kinerja PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Jawa Barat selama 1 tahun terakhir PT. TASPEN (Persero) KCU Bandung mengalami penurunan kinerja.
2. Kinerja pegawai tidak konsisten pada 5 (lima) tahun terakhir.
3. Kinerja pegawai belum memenuhi pencapaian target.
4. Pegawai tidak selalu datang tepat waktu disaat jam masuk kerja
5. Pegawai tidak selalu melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan jabatan dan tugas
6. Pegawai tidak selalu patuh terhadap apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan
7. Pegawai tidak selalu tampil percaya diri ketika melaksanakan tugas pekerjaan.
8. Pegawai tidak selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
9. Pegawai tidak selalu konsisten terhadap hasil dalam menyelesaikan pekerjaan
10. Pegawai tidak selalu mampu terampil dalam mengerjakan pekerjaan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Rumusan masalah merupakan tulisan singkat berupa pertanyaan yang biasanya digunakan untuk menjelaskan masalah atau isu yang dibahas dalam penelitian (wikipedia). Uraian dalam latar belakang dan identifikasi masalah diatas menjadi dasar peneliti dalam merumuskan permasalahan, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

### **1.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan diadakannya penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Disiplin pegawai di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung.
2. Kompetensi kerja pegawai di PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

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

### **1.3 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, baik itu pembaca maupun yang akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan disiplin dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

#### **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**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, yaitu baik bagi perusahaan, pegawai, dan peneliti.

- a. 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 pegawai.
- b. Bagi Pegawai, Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi pegawai untuk meningkatkan kedisiplinan dan

kompetensi kerja bagi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerja dan melaksanakan tugas dengan baik.

- c. Bagi Peneliti, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada di dalam perusahaan serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapat dari perguruan tinggi dengan dunia kerja atau kenyataan.