

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manusia adalah salah satu unsur produksi selain itu juga faktor penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus di samping faktor produksi yang lain. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dan besar dalam sebuah organisasi sekaligus merupakan perencana dan pelaku aktif dalam sebuah organisasi.

Sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja berkualitas. Tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri yaitu memajukan usahanya yang lebih bergantung pada kinerja karyawan.

Benardin dan Russel (dalam Priansa,2017;48) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian dan keinginan yang dicapai. Menurut Hasibuan (2016;94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan atas tanggungjawab pekerjaannya dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Untuk

meningkatkan kinerja para karyawan perusahaan wajib mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Wirawan (dalam Hamali, 2016:101) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdiri dari faktor internal karyawan, lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal organisasi. Misalnya bakat dan sifat pribadi, pengalaman kerja, kompensasi, kepemimpinan, kehidupan ekonomi, kebutuhan politik dan lain sebagainya.

Apabila perusahaan menginginkan tujuannya tercapai dan hasil terpenuhi secara optimal, maka perusahaan tersebut harus memperhatikan kinerja para karyawannya dengan cara melakukan penilaian kinerja. Seperti halnya yang dilakukan oleh PT. Duta Cipta Pakarperkasa (DCP), sebuah perusahaan yang merupakan anak perusahaan dari PT. Bukit Jaya Abadi (BJA) yang berlokasi di Jl. Panjang Jiwo, Tenggilis Mejoyo Surabaya. PT DCP bergerak di bidang konstruksi baja dan berlokasi di Kedung Anyar Km 37 Wringin Anom Gresik. Pada PT DCP terdapat salah satu departemen yaitu departemen *Detailing* Kedung Anyar atau yang biasa disingkat *Detailing* KA. Alasan peneliti ingin meneliti kinerja karyawan departemen *Detailing* KA, karena departemen tersebut dianggap sebagai salah satu yang paling penting dan perlu diperhatikan kinerjanya. Tugas karyawan *Detailing* KA tidak lain adalah menyiapkan kebutuhan material, menggambar dan membuat model struktur baja sesuai dengan permintaan pelanggan sebelum dilakukannya proses produksi dan pengerjaan proyek. Apabila para karyawan di Departemen *Detailing* tersebut tidak berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka akan

menimbulkan resiko yang fatal bahkan gagal karena akan berdampak pada proses – proses selanjutnya.

Melihat prosentase penilaian kinerja karyawan pada triwulan IV tahun 2017 dan triwulan I tahun 2018 yang dilakukan berdasarkan dari kualitas kerja, kemandiriandan kerja sama di departemen *detailing* KA. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada dua semester semakin menurun. Berikut ini data penilaian kinerja karyawan departemen *detailing* KA selama dua triwulan.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan pada Departemen *Detailing* KA PT. DCP
Triwulan IV Tahun 2017 dan Triwulan I Tahun 2018

Periode	Target yang Harus Dicapai (%)	Prosentase Penilaian (%)	Kriteria	Ket
Triwulan IV 2017	100	76,02	B	Baik
Triwulan I 2018	100	73,33	B	Baik

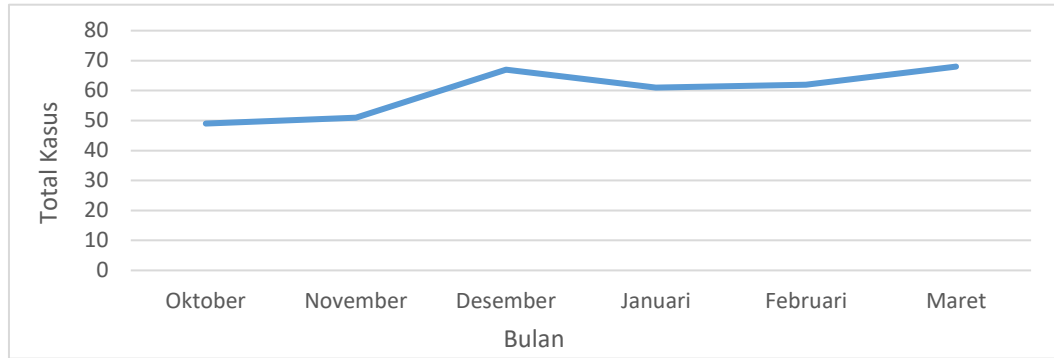
Sumber : HRD PT. DCP Tahun 2018

Hasil penilaian kinerja sebagaimana tabel diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan departemen *Detailing* KA mencapai nilai prosentase kurang dari target yang telah ditentukan oleh perusahaan yaitu sebesar 100%. Pada Triwulan IV Tahun 2017 atau Bulan Oktober, November dan Desember, prosentase penilaian sebesar 76,02% dan menunjukkan kriteria baik. Sedangkan pada Triwulan I Tahun 2018, dapat dilihat bahwa prosentase penilaian sebesar 73,33% menunjukkan adanya penurunan yaitu sebesar 2,69 %.

Menurut Hasibuan (2016;193) kinerja seseorang diantaranya dipengaruhi oleh disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber

daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi yang dicapai dan hasilpun akan optimal. Disiplin kerja menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2014;86) adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Apabila peraturan dan ketetapan tersebut diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk.

Kedisiplinan menjadi perhatian khusus di departemen *Detailing* KA, dimana kedisiplinan dilihat dari ketepatan waktu karyawan pada saat jam masuk dan pulang kerja serta tingkat kehadiran karyawan. Perusahaan telah menetapkan lima hari kerja yaitu hari senin sampai dengan jumat dengan rincian jam masuk kerja pukul 08.00 WIB dan jam pulang kerja pada pukul 17.00 WIB. Absensi karyawan juga telah dilakukan secara otomatis dengan menggunakan absen sidik jari atau yang biasa disebut *Finger Print* guna meminimalisir karyawan untuk melakukan manipulasi absen. Akan tetapi sejak awal Tahun 2018, perusahaan merubah ketetapan terkait hari dan jam kerja karyawan yang semula lima hari kerja menjadi 6 hari kerja yaitu hari senin sampai dengan sabtu dengan rincian jam kerja masuk kerja pada pukul 08.00 dan pulang pukul 16.00 kecuali hari sabtu pukul 12.00. Permasalahan yang didapati terkait disiplin kerja adalah banyaknya kasus karyawan yang terlambat masuk kerja. Hal tersebut didukung dengan data rekapitulasi karyawan yang terlambat.

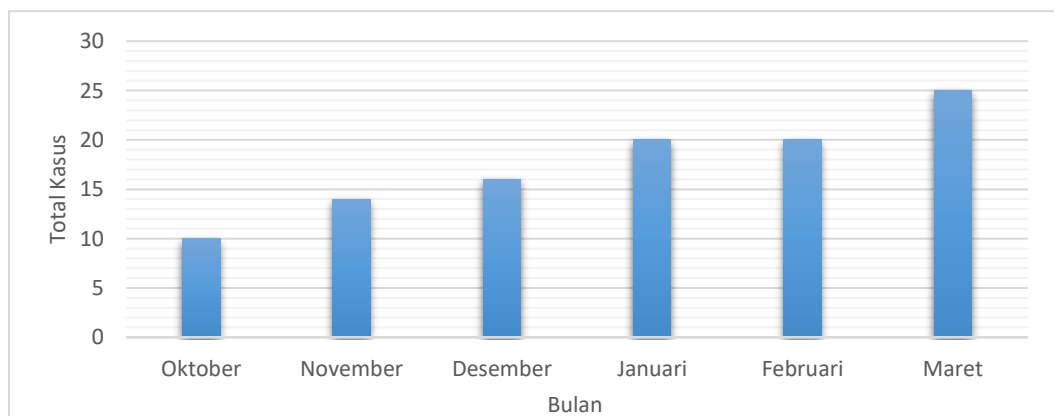


Sumber : HRD PT DCP Tahun 2018

Gambar 1.1
Data Rekapitulasi Karyawan Terlambat
Bulan Oktober 2017 – Bulan Maret 2018

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas didapati bahwa dari 49 karyawan yang ada di Departemen *Detailing* KA PT DCP dalam setiap bulannya didapati adanya karyawan dengan kasus terlambat masuk kerja. Pada Bulan Oktober kasus yang terjadi berjumlah 49 kasus, Bulan November 51 kasus, Bulan Desember 67 kasus, Bulan Januari 61 kasus, Bulan Februari 62 kasus dan Bulan Maret 68 kasus.

Selain permasalahan disiplin di atas, didapati pula karyawan yang tidak menaati peraturan yang ditetapkan perusahaan. Hal itu terlihat dengan masih adanya karyawan yang tidak masuk kerja pada setiap bulannya. Berikut adalah data pendukung terkait rekapitulasi karyawan yang tidak masuk kerja tanpa disertai dengan keterangan atau izin Bulan Oktober Tahun 2017 sampai dengan Bulan Maret Tahun 2018.



Sumber : HRD PT DCP Tahun 2018

Gambar 1.2
Rekapitulasi Absensi Karyawan Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan
Bulan Oktober Tahun 2017 – Bulan Maret Tahun 2018

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas didapati karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan atau izin pada Bulan Oktober 2017 sampai Bulan Maret 2018 berjumlah 105 kasus. Bulan Oktober terjadi 10 kasus, Bulan November 14 kasus, Bulan Desember mengalami kenaikan sebesar 16 kasus, lalu pada bulan Januari dan Februari terjadi kesamaan yakni 20 kasus dan kembali di Bulan Maret mengalami kenaikan sebesar 25 kasus. Fakta lain yang terjadi pada departemen *detailing* adalah sedepartemen karyawan belum mematuhi peraturan perusahaan terkait dengan penggunaan seragam kerja terutama pada hari jumat dan sabtu. Selain disiplin kerja, kompensasi yang memadai juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kompensasi menurut Hasibuan (2016;118) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan Panggabean (dalam Sutrisno, 2014;181) mengemukakan bahwa kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan atau organisasi.

Pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan haruslah berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan oleh pemerintah, yaitu

sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Tahun 2017 sebesar Rp.3.293.506,-. Tidak dibenarkan bagi setiap perusahaan yang tidak memberikan upah yang tidak sesuai dengan UMK. Karena apabila upah yang diterima rendah dan kurang dari UMK, maka karyawan juga akan kurang maksimal dalam bekerja. Begitu juga perusahaan harus menepati janji kepada karyawan terkait pemberian upah seperti yang tertera dalam kontrak kerja. Besarnya nominal kompensasi yang diberikan akan diperbarui sesuai dengan ketentuan perusahaan tiap tahunnya. Berikut adalah tabel rincian kompensasi yang dijanjikan akan diberikan kepada karyawan departemen *Detailing* KA sekaligus kompensasi nyata yang di terima setiap bulannya oleh karyawan dari perusahaan.

Tabel 1.2
Rincian Perjanjian Kompensasi Pada Kontrak Kerja Tahun 2017 dan
Realisasi Kompensasi Yang Diberikan

NO	Jabatan	Jenis Kompensasi	Nominal Kompensasi Sesuai Kontrak Kerja (Rp)	Real Kompensasi (Rp)
1	Manager	Gaji Pokok	10.500.000	-
		Uang Transport/hari	10.000	-
		Uang makan/hari	8.500	-
		Upah Lembur	-	-
2	Deputy Manager	Gaji Pokok	9.000.000	-
		Uang Transport/hari	10.000	-
		Uang makan/hari	8.500	-
		Upah Lembur	15.000	-
3	Checker (SPV)	Gaji Pokok	7.500.000	5.000.000
		Uang Transport/hari	10.000	-
		Uang makan/hari	8.500	-
		Upah Lembur	15.000	-
4	Modeler	Gaji Pokok	5.500.000	3.150.000
		Uang Transport/hari	10.000	-
		Uang makan/hari	8.500	-
		Upah Lembur	15.000	-
5	Staff MRP	Gaji Pokok	4.000.000	3.150.000
		Uang Transport/hari	10.000	-
		Uang makan/hari	8.500	-
		Upah Lembur	15.000	-

6	Drafter	Gaji Pokok	3.600.000	3.150.000
		Uang Transport/hari	10.000	-
		Uang makan/hari	8.500	-
		Upah Lembur	15.000	-

Sumber : HRD PT DCP Tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nominal kompensasi atau gaji yang tertera pada kontrak perjanjian yang akan diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan yang ditetapkan oleh pemerintah. Akan tetapi fenomena yang terjadi di lapangan sangat berbeda. Faktanya berdasarkan penjelasan dari para staf didapati bahwa sedepartemen karyawan dengan jabatan *Modeler, Staff Material Requirement Plan (MRP)* dan *Drafter* pada tahun 2017 hingga tahun 2018 mendapatkan gaji pokok yang nominalnya tidak sesuai dengan kontrak kerja sekaligus di bawah UMK yaitu sebesar Rp. 3.150.000, Sedangkan karyawan departemen *Checker* mendapatkan gaji sebesar Rp. 5.000.000,- yang mana nominal tersebut tidak sesuai dengan kontrak kerja sebesar Rp. 7.000.000,-. Real kompensasi yang didapatkan itu merupakan penghasilan bersih yang karyawan dapatkan tanpa biaya potongan apapun. Sistem penggajian pun dilakukan bertahap yakni 2 tahap pada setiap awal bulan. Selain itu uang lembur yang ditetapkan perusahaan tidak sesuai dengan perjanjian yang diberikan perusahaan, faktanya di lapangan upah lembur yang akan diberikan perusahaan senilai Rp. 15.000 per jam di tambah dengan uang makan. Akan tetapi ditemukan bahwa upah lembur yang diterima karyawan terkadang tidak sesuai dengan perjanjian dan uang makan saat lembur yang dijanjikan pun terkadang tidak diberikan oleh perusahaan .

PT DCP selain gaji dan uang lembur, didapati pula permasalahan mengenai *reward*. Sesuai perjanjian kerja, *reward* diberikan ketika proyek yang

dikerjakan sesuai dengan ketepatan schedule pengerjaan dan sesuai dengan permintaan customer. Jika ketepatan waktu itu dicapai, maka perusahaan akan memberikan reward dengan prosentase 3% untuk dibagikan ke semua karyawan. Tetapi pada kenyataannya reward yang diberikan oleh perusahaan senilai 1% saja.

Selain kompensasi, kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2016;213). Sedangkan pengertian kepemimpinan lainnya menurut Anoraga (dalam Sutrisno, 2016;214) adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu.

Komunikasi langsung pada Departemen *Detailing* KA diwujudkan dalam bentuk kegiatan rapat koordinasi dan evaluasi bulanan yang dilaksanakan satu bulan sekali yakni pada setiap tanggal 20. Rapat tersebut dihadiri oleh seluruh staf dan akan dipimpin langsung oleh Manager. Akan tetapi fakta di lapangan menunjukkan bahwa pada setiap rapat koordinasi, manager selaku pimpinan rapatnya beberapa kali hadir dalam rapat dan selebihnya diwakili oleh bawahannya yaitu Deputy Manager. Hal tersebut ditunjukkan dengan rekapitulasi daftar kehadiran rapat koordinasi.

Tabel 1.3.
Rekapitulasi Daftar Kehadiran
Pada Rapat Koordinasi Bulanan

Bulan Januari – Desember Tahun 2017	<u>2 kali, yaitu pada :</u> - Tanggal 20 Januari 2017 - Tanggal 21 Agustus 2017
Bulan Januari – Maret Tahun 2018	Belum Pernah Hadir

Sumber : Departemen Detailing Kedung Anyar Tahun 2018

Berdasarkan tabel 1.3. diatas dapat diketahui bahwa pada Tahun 2017 dalam 12 (dua belas) kali pertemuan yang dilakukan, manager hanya hadir dua kali saja yakni pada bulan Januari dan bulan Agustus. Kemudian pada 3 (tiga) bulan awal Tahun 2018 yaitu bulan Januari, Februari dan Maret, manager belum pernah hadir dalam rapat koordinasi bulanan. Akibat dari fakta yang terjadi menyebabkan kurangnya koordinasi antara pimpinan dengan karyawan sehingga hubungan antara pimpinan dan karyawan pun dirasa kurang baik, para karyawan juga tidak mempunyai kebebasan untuk menyampaikan keluhan atau pendapat kepada pimpinan, dan berkurangnya semangat para karyawan untuk mengikuti rapat koordinasi bulanan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Detailing* Kedung Anyar PT. Duta Cipta Pakarperkasa.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan departemen *detailing* KA PT. Duta Cipta Pakarperkasa ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan departemen *detailing* KA PT. Duta Cipta Pakarperkasa ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan departemen *detailing* KA PT. Duta Cipta Pakarperkasa ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui disiplin kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan departemen *detailing* KA PT. Duta Cipta Pakarperkasa.
2. Untuk mengetahui kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan departemen *detailing* KA PT. Duta Cipta Pakarperkasa.
3. Untuk mengetahui kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan departemen *detailing* KA PT. Duta Cipta Pakarperkasa.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat atau kegunaan yang diperoleh dengan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Bagi Akademik

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai salah satu referensi tambahan, acuan atau perbandingan bagi para peneliti selanjutnya khususnya

dalam pengaplikasian terkait pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga sekaligus sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya dan juga diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menambahkan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja lainnya contohnya dengan menambah variabel Komunikasi, Struktur, Pengalaman Kerja dan lain-lain.