

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu unsur utama bagian terpenting bagi organisasi atau instansi dalam sebuah perusahaan, karena memiliki unsur tenaga, bakat, dan kreativitas yang dibutuhkan dalam bagian perusahaan yang merupakan sistem penggerak untuk pencapaian visi dan misi tujuan bagi perusahaan tersebut. Dalam pencapaian tujuan sumber daya manusia dituntut mampu untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan demi kelangsungan bagi tujuan perusahaan didalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Oleh karena itu Sumber Daya Manusia merupakan aset penting bagi perusahaan guna mencapai keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan industri. SDM yang dimiliki perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal dan maksimal. Dalam suatu sistem operasi perusahaan, Sumber Daya Manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin. Sebab kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja. Sebaik-baiknya program yang dibuat oleh perusahaan akan sulit untuk dapat dijalankan tanpa peran aktif karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui arti penting karyawan dalam suatu perusahaan.

Didalam sebuah perusahaan melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang industri, jasa maupun perdagangan akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya, suatu organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai. kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja merupakan hal yang paling penting bagi organisasi atau perusahaan serta dari pihak pegawai itu sendiri. Oleh karena itu, kinerja pegawai akan berjalan dengan baik dan efektif apabila didukung dengan motivasi, disiplin, dan kompensasi.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Suharto dan Cahyono (2005). Hakim (2006).

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tau dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006).

Untuk itu disiplin harus tumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006). Dan Ari Tonang (2005) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja.

Selain disiplin, usaha yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memperhatikan kompensasi untuk karyawan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan Hasibuan (2006). Handoko (2001) mengemukakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan dan individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan sendiri, keluarga dan masyarakat. Menurut Simamora (2006) pada umumnya komponen kompensasi dapat

dibagi menjadi kompensasi langsung (direct compensation) dan kompensasi tidak langsung (indirect compensation).

Kompensasi finansial langsung (direct financial compensation) terdiri dari bayaran (pay) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation) yang disebut tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (nonfinancial compensation) terdiri atas kepuasan kerja yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis di mana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan. Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi (Simamora 2006).

Perusahaan memberikan kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari karyawan tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterima, memuaskan memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan (Lewa & Subowo 2005). Pemberian kompensasi akan memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak perusahaan maupun kepada pihak karyawan.

Mangkunegara (2000:67) mengatakan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kepuasan kerja dan perbuatan dalam situasi tertentu.

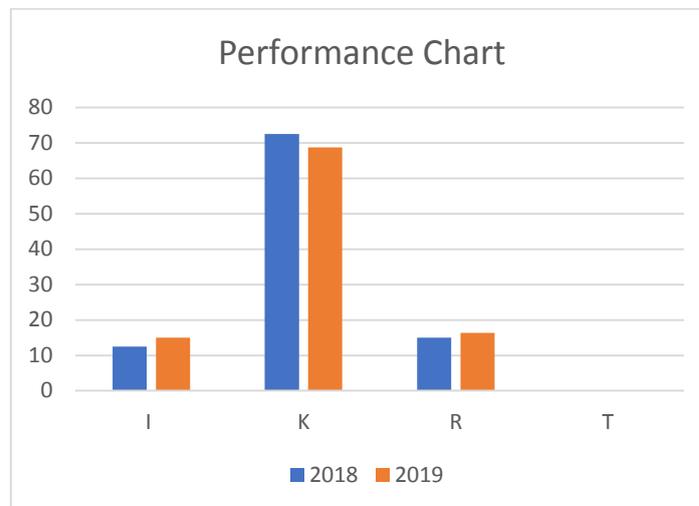
Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja.

Dalam penelitian ini organisasi atau lembaga yang akan di teliti adalah PT Telkom Regional IV Jateng & DIY yang memiliki peran untuk membuat karyawannya mempunyai kinerja yang lebih baik dan juga memberikan kepuasan kerja pada karyawan. PT. Telkom memiliki budaya organisasi sendiri, yaitu budaya Telkom Ways yakni Solid/kuat/kokoh (Adanya soliditas akan melahirkan sahabat sejati dan itu berarti saling menyayangi, saling melindungi, saling membela), Speed/cepat/pesat (sikap mental untuk bertindak sebagai pionir/pelopor awal), Smart/cerdas/bijak (sikap untuk berpikir dan bertindak secara cerdas dalam pekerjaan yang kita lakukan). Budaya tersebut diharuskan menjadi alat motivasi untuk

para jajaran petinggi perusahaan serta karyawan untuk mencapai target yang diharapkan. Tingginya tuntutan target perusahaan dalam persaingan, menuntut perusahaan untuk memiliki karyawan berkinerja tinggi.

**Gambar 1.1**

**Persentase Penilaian Performansi Karyawan  
PT Telkom Regional IV Jateng& DIY**



*Sumber : Internal perusahaan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY*

Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan kinerja karyawan di PT Telkom Regional IV Jateng& DIY kurang optimal. Hal ini ditunjukkan dengan menurunnya persentase *performansi* tahunan yang terbagi menjadi 4 kategori (Istimewa, Kompetensi Penuh, Rata-rata, dan Tidak Memuaskan). Berdasarkan data-data diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada kriteria I (istimewa) mengalami peningkatan dari 12.5% menjadi 15%, lalu pada kriteria K (kompetensi penuh) mengalami penurunan dari 72.5% menjadi 68.75% dan kriteria R (rata-rata) mengalami kenaikan awalnya 15% menjadi 16.375% yang terakhir kriteria T (tidak memuaskan) tetap.

Fenomena yang ada seharusnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Menurunnya kinerja tersebut dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor.

**Tabel 1.2**

Capain kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY 2019

Bulan	Target	Realisasi	Presentasi(%)
Januari	50	47	94
Februari	50	45	90
Maret	50	49	98.00
April	50	50	100
Mei	50	47	94.00
Juni	50	50	100
Juli	50	49	98.00
Agustus	50	39	78.00
September	50	49	98.00
Oktober	50	42	84.00
November	50	49	98.00
Desember	50	51	10.20
Rata-Rata	50	47	87.00

*Sumber : Data Internal perusahaan diolah pada tahun 2019*

Berdasarkan tabel 1.2 capaian kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY yang dilakukan setiap bulan tercapai dimana dilihat dari point realisasi dalam tabel rata-rata hamper mendekati target. Rata-rata perbulan untuk target yang harus dicapai yaitu 50 point, sedangkan karyawan PT Telkom Regional IV Jateng & DIY hanya mampu mencapai sebanyak 87%. Maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja karyawan menurut pimpinan PT Telkom Regional IV Jateng & DIY disebabkan oleh Motivasi Kerja Disiplin kerja dan Kompensasi. Berdasarkan survey pendahuluan bahwa kinerja yang ada di dalam perusahaan cukup baik.

Pimpinan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY mengharapkan karyawannya dan pada pimpinan setiap bidang mampu memberikan motivasi yang membuat semangat karyawannya. Berikut diperoleh data presensi karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY.

**Tabel 1.3**

Data Presensi PT Telkom Regional IV Jateng& DIY 2019

NO	BULAN	Presensi			
		Terlambat	Sakit	Ijin	Tanpa keterangan
1	Januari	9,24%	1,90%	2,40%	4,10%
2	Februari	11,40%	3,20%	4,10%	3,00%
3	Maret	12%	2,80%	2,10%	4,60%
4	April	8,80%	2,40%	2,90%	2,00%
5	Mei	4,70%	4,60%	2,20%	2,80%
6	Juni	7,10%	6,50%	1,80%	3,70%
7	Juli	9,30%	1,90%	4,80%	5,50%
8	Agustus	10,20%	2,00%	3,40%	3,80%
9	September	6,60%	3,80%	2,60%	3,50%
10	Oktober	3,70%	4,40%	4,10%	4,70%
11	November	9,20%	6,80%	7,20%	6,60%
12	Desember	11,80%	9,00%	8,00%	7,10%
Rata-Rata /Bulan		8,67%	4,11%	3,80%	4,28%

*Sumber : Data Internal Perusahaan diolah pada 2019*

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai yang terlambat cukup tinggi yaitu 8,67% per bulan pegawai yang datang terlambat. Hal ini disebabkan miss komunikasi dan hubungan dengan rekan kerja yang terkadang sedikit tidak aturan karena memungkinkan setiap karyawan mempunyai tugas masing-masing yang harus di laksanakan dan menjadikan terkadang dapat salah dalam miss komunikasi, Kenyamanan berada di tempat pekerjaan ini sangat berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Ketika merasa tidak nyaman,

tentu saja motivasi kerja karyawan akan mulai menurun dan sebaliknya motivasi kerja karyawan akan terus meningkat dengan meningkatkan kenyamanan berada di lingkungan atau tempat pekerjaan, hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan, sebagai akibatnya kinerja karyawan akan mengalami penurunan kinerja karyawan maka tugas yang dibebankan nantinya bisa terbengkalai atau tidak selesai sesuai yang diharapkan hal ini dapat menyebabkan kerugian perusahaan. Kerugian tersebut diakibatkan oleh masalah secara teknis maupun non teknis yang terlambat ditangani. Berikut diperoleh data pengaduan dan penutupan layanan oleh pelanggan.

**Tabel 1.4**

Data Pengaduan dan Penutupan Layanan Oleh pelanggan

Bulan	Pengaduan		Penutupan
	Teknis	Non Teknis	
Januari	190	201	167
Februari	188	294	145
Maret	168	185	122
April	178	205	136
Mei	132	275	101
Juni	215	185	98
Juli	200	192	145
Agustus	159	143	121
September	250	111	130
Oktober	283	128	167
November	312	132	170
Desember	348	139	179

*umber : Data Internal Perusahaan diolah pada 2019*

Berdasarkan tabel 1.4 diatas menunjukkan adanya peningkatan pengaduan oleh pelanggan baik teknis maupun non teknis tahun 2019. Pengaduan tersebut disebabkan beberapa hal. Salah satunya yaitu penanganan pemeliharaan yang terlambat. Keterlambatan penanganan tersebut disebabkan oleh kurangnya sedikit pengawasan kedisiplinan mencerminkan kurangnya pengawasan karyawan dalam menjalankan tugasnya pada PT Telkom Regional IV Jateng& DIY.

Research gap dalam penelitian ini adalah dari hasil-hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh P.M. Sahangamu, dkk, (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan Ch. Katiandagho., dkk, (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin sering karyawan mendapatkan motivasi dalam langkah melaksanakan tugas secara optimal yang diberikan perusahaan maka semakin meningkat ketrampilan dan keahlian karyawan, Motivasi kerja yang menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk bekerja lebih giat, sehingga tercapai kinerja yang diharapkan.

Faktor lain yang harus diperhatikan dalam mendukung kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kekuatan yang mempengaruhi, tanggung jawab karyawan baik secara moral dan sikap langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan . Disiplin kerja yang memberikan rasa aman dan tanggung

jawab karyawan dalam memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Disiplin kerja, keadaan dimana karyawan harus dituntut mempunyai sikap yang tanggung jawab dan kedisiplinan yang mendukung moral individu atau organisasi yang akan membuat seorang karyawan senang dalam pekerjaannya dengan adanya kedisiplinan dalam bekerja.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh T.N. aromea, dkk, (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh L. liando, dkk (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor kompensasi diprediksi memiliki peran yang cukup besar berpengaruh terhadap kinerja. kompensasi yaitu memperoleh karyawan yang kompeten dan memenuhi persyaratan, menjamin rasa keadilan, mempertahankan karyawan yang ada. kompensasi sebagai tantangan yang harus diperhatikan oleh manajemen suatu perusahaan, kompensasi menjadi kebutuhan atau bonus material untuk karyawan dimana kompensasi sebagai pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktu untuk berkarya pada perusahaan, Sistem pemberian kompensasi karyawan yang pantas dan sesuai dengan pekerjaan, para karyawan untuk mampu bekerja secara professional dan optimal.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh S.A. Shofwani, dkk, (2019) menyatakan bahwa kompensasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang

dilakukan oleh Atok Riwanto (2016) menyatakan bahwa kompensasi kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi ikut berperan dalam peningkatan kinerja karyawan. Penerapan kompensasi akan semakin meningkatkan daya kreativitas dan semangat kerja karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan lebih dari pada yang awalnya mereka harapkan.

Banyak faktor yang menjadikan kinerja tidak sesuai yang di harapkan. Salah satunya pada PT Telkom Regional IV Jateng & DIY diketahui bahwa pelaksanaan motivasi dirasa masih kurang, motivasi aktif dilakukan hanya selama masa karyawan magang sampai jadi karyawan tetap, Hal ini dapat memicu penurunan kinerja, karena semakin sering karyawan mendapat motivasi dan arahan semakin meningkat ketrampilan dan kemampuan karyawan, sebaliknya tidak ada satu hal komponen dalam perusahaan yang gunanya untuk memotivasi para karyawannya maka akan tidak mungkin akan memicu penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN” ( Studi Kasus di perusahaan pada PT Telkom Regional IV Jateng& DIY ).

### **1.1.Perumusan Masalah**

Masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY ?
2. Bagaimana disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY ?
3. Bagaimana kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY ?

### **1.2. Tujuan penelitian**

Supaya penelitian ini dapat lebih fokus, maka penelitian ini dikategorikan oleh:

1. Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan.
2. Obyek yang akan diteliti adalah PT Telkom Regional IV Jateng& DIY.
3. Sedangkan untuk objek yang diteliti memerlukan waktu yang terbatas untuk menyelesaikan penelitian ini.

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY.
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY.
3. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY.

### **1.4.Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi Penulis

Diharapkan sebagai sarana untuk menambah pengetahuan teori dan praktek sehingga menambah wawasan mengenai motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi.

2. Bagi perusahaan PT Telkom Regional IV Jateng& DIY

Untuk memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja para karyawan melalui motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi.

3. Bagi Akademisi

Penelitian diharapkan dapat memperkaya kepustakaan dan menyajikan informasi mengenai motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi.