

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Karyawan menjadi salah satu faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan tujuan perusahaan. Hal ini terjadi karena karyawan adalah penggerak utama roda kegiatan sebuah perusahaan. Dengan kata lain, karyawan menjadi penguat fungsi-fungsi organisasi dalam sebuah perusahaan.

Dalam melakukan kegiatan, karyawan memerlukan petunjuk kerja atau pemberitahuan bagaimana melaksanakan sebuah pekerjaan dari perusahaan agar pelaksanaan pekerjaan tersebut sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat perusahaan. Dan hal tersebut harus didukung dengan aturan yang dibuat perusahaan agar tercipta disiplin kerja dan tidak terjadi penyimpangan.

Disiplin kerja akan tercipta dengan baik bila perusahaan mampu menciptakan dan mengimplementasikan aturan serta konsekuensi kerja terhadap karyawannya. Hal tersebut berarti bahwa perusahaan harus mensosialisasikan aturan-aturan yang telah dibuat kepada karyawan sampai karyawan memahami dan dapat melaksanakan aturan-aturan tersebut.

Namun tidak jarang, karyawan tidak dapat memahami atau bahkan berbenturan dengan aturan tersebut sehingga disiplin kerja karyawan menjadi buruk bahkan semakin buruk. Hal ini terjadi sebagai akibat dari perbedaan kepentingan antara karyawan dengan perusahaan dan perusahaan tidak dapat menyesuaikan aturan tersebut. Dengan demikian, perusahaan harus mampu membuat aturan kerja yang dapat membuat kepentingan tersebut bisa disesuaikan

dengan proses pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, penerapan konsekuensi atau hukuman atau sanksi harus dilakukan secara tegas. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan kerja sehingga permasalahan disiplin kerja dapat diatasi. Bentuk dari permasalahan ini dapat kita lihat dalam berbagai bentuk seperti sering datang terlambat, tidak masuk kerja, berpakaian tidak sopan, merokok di dalam ruangan kerja, menumpuk pekerjaan, dll.

Masalah Disiplin Kerja dapat terjadi di semua bentuk organisasi atau perusahaan, terutama perusahaan dengan skala yang lebih besar. Seperti yang terjadi di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung. PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung merupakan Badan Usaha Milik Negara (cabang dari PT Askes) yang ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil, Penerima Pensiun PNS dan TNI/POLRI, Veteran, Perintis Kemerdekaan beserta keluarganya dan Badan Usaha lainnya di area Bandung dan sekitarnya.

Dengan jumlah karyawan yang tidak terlalu banyak, PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung mengalami permasalahan Disiplin Kerja seperti yang terlihat dalam pemaparan fakta-fakta dibawah ini :

1. Masih banyaknya karyawan yang menumpuk pekerjaan dan akhirnya membuat pekerjaan tersebut tidak selesai tepat pada waktunya.
2. Masih banyak karyawan yang melakukan kegiatan lain pada saat jam kerja yang berarti mangkir dari apa yang seharusnya dilakukan selama jam kerja.

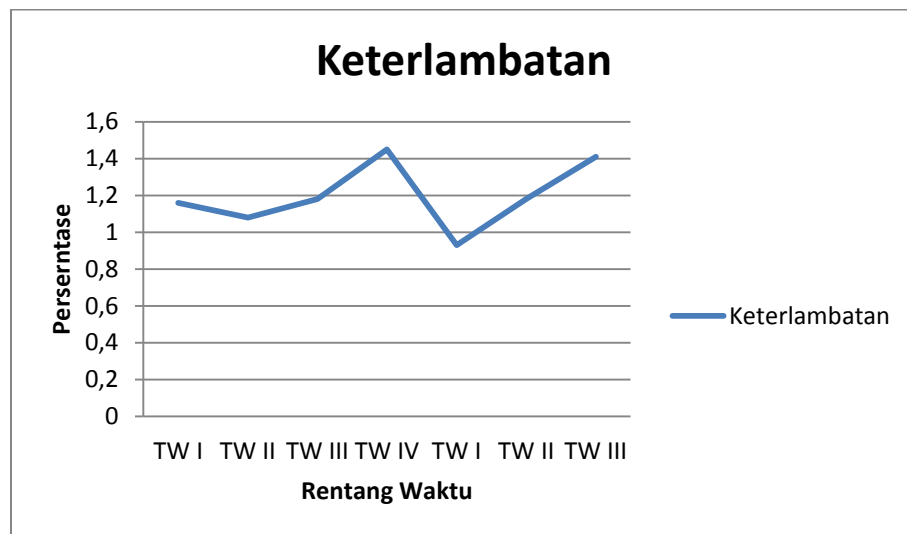
3. Masih banyak karyawan yang datang terlambat dari waktu yang telah ditetapkan.

Tabel 1.1
Keterlambatan Karyawan
Triwulan I 2011 – Triwulan III 2012

Bulan	Jumlah Hari Kerja (JHK)	Jumlah Karyawan (JKa)	Jumlah Keterlambatan (hari) (JKe)	Persentase $\left(\frac{JKe}{JHK \times JKa} \times 100 \right)$
Triwulan I	64	74	55	1,16
Triwulan II	65	74	52	1,08
Triwulan III	66	74	58	1,18
Triwulan IV	64	74	69	1,45
Triwulan I	65	74	45	0,93
Triwulan II	65	74	57	1,18
Triwulan III	65	74	68	1,41

Sumber : Diolah dari data primer Rekapitulasi Absensi PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung

Dari data diatas, dapat diketahui bahwa Jumlah keterlambatan karyawan pada Tahun 2011 dari mulai Triwulan I sampai dengan Triwulan IV mengalami kenaikan, kemudian turun pada awal Triwulan I 2012 dan kembali naik sampai Triwulan III 2012. Agar lebih jelas, dapat dilihat dalam Grafik 1.1 di halaman berikutnya.



Sumber : Diolah dari data keterlambatan karyawan di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung

Grafik 1.1
Keterlambatan Karyawan
Triwulan I 2011 – Triwulan III 2012

Dari data diatas, kita dapat mengetahui bahwa pada triwulan I 2011 sampai triwulan III 2012 jumlah Keterlambatan Karyawan mengalami fluktuasi. Di awal triwulan tahun 2011 persentase keterlambatan karyawan sebesar 1,16% kemudian turun menjadi 1,08% pada triwulan kedua. Namun pada triwulan ketiga persentase keterlambatan kembali naik menjadi 1,18% sampai triwulan empat yaitu sekitar 1,45%. pada awal triwulan 2012 presentase keterlambatan turun kembali menjadi 0,93%. Namun kembali naik sampai triwulan ketiga tahun tersebut menjadi 1,41%. Hal ini tentu menjadi masalah karena keterlambatan meningkat diakhir triwulan.

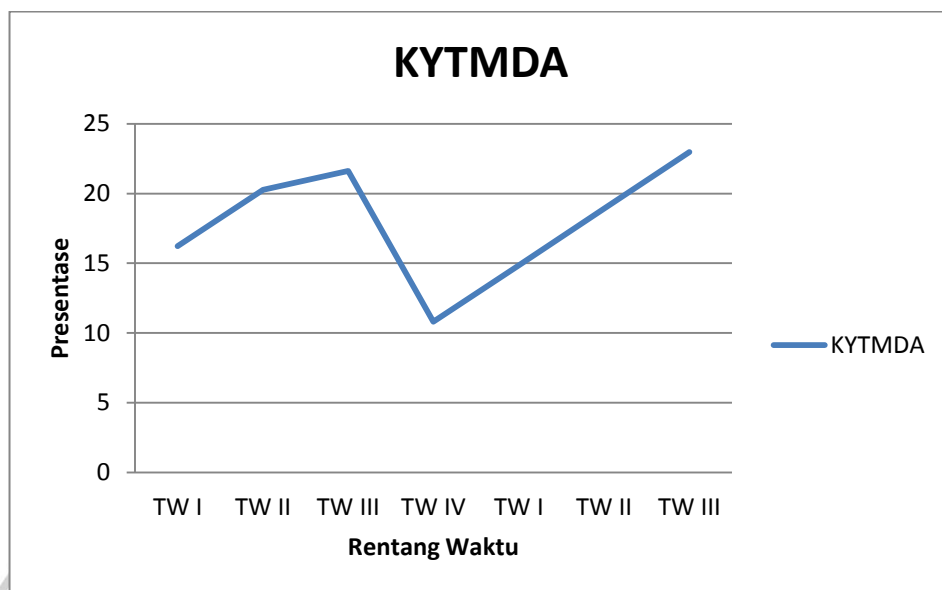
4. Masih banyak karyawan yang telat dalam mengumpulkan data absensi.

Tabel 1.2
Karyawan yang Telat Mengumpulkan Data Absensi
Triwulan I 2011 – Triwulan III 2012

Bulan	Jumlah Karyawan (JK)	Telat Mengumpulkan (per orang) (TM)	Persentase ($\frac{TM}{JK} \times 100$)
Triwulan I	74	12	16,22
Triwulan II	74	15	20,27
Triwulan III	74	16	21,62
Triwulan IV	74	8	10,81
Triwulan I	74	11	14,86
Triwulan II	74	14	18,92
Triwulan III	74	17	22,97

Sumber : Diolah dari data primer Rekapitulasi Absensi PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung

Dari data diatas, dapat diketahui bahwa terjadi peningkatan jumlah karyawan yang telat dalam mengumpulkan data absensi. Dimana pada awal Triwulan I 2011 jumlah karyawan yang telat mengumpulkan data absensi sekitar 12 orang (16,22%) dan terjadi peningkatan sampai triwulan III 2011 sampai 16 orang (21,62%). Pada Triwulan IV 2011 menjadi 8 orang (10,81%) namun terjadi kenaikan lagi sampai Triwulan III 2012 menjadi 17 orang (22,97%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Grafik 1.2 di halaman berikutnya.



Sumber : Diolah dari data karyawan yang telat mengumpulkan data Absensi di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung

Grafik 1.2
Grafik Karyawan yang Telat Mengumpulkan Data Absensi
Triwulan I 2011 – Triwulan III 2012

Dari tabel dan grafik diatas, kita dapat melihat bahwa terjadi peningkatan jumlah karyawan yang telat mengumpulkan data absensi. Pada awal triwulan tahun 2011, jumlah orang yang telat mengumpulkan data absensi adalah 12 orang atau 16,22%. Sampai triwulan III 2011 jumlah karyawan yang telat mengumpulkan data absensi meningkat menjadi 16 orang atau 21,62%. Namun pada akhir triwulan tahun 2011 menurun menjadi 8 orang atau 10,81%. Masalah tersebut kembali muncul pada awal triwulan 2012 dan kembali naik sampai 17 orang pada triwulan III 2012 atau naik 8,77% dari awal triwulan pertama 2011.

Dari pemaparan beberapa fakta diatas, dapat disimpulkan bahwa PT. Askes mengalami masalah dalam hal disiplin kerja. Dan apabila permasalahan ini tetap dibiarkan maka akan berakibat buruk terhadap kinerja atau produktifitas karyawan itu sendiri. Tujuan dari pendisiplinan karyawan adalah agar karyawan

dapat mencapai produktifitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang (Bedjo Siswanto, 2005:292). Selain itu disiplin dan etos kerja menjadi faktor penyebab kinerja rendah atau tinggi (Simanjuntak, 2005:127).

Hal ini berarti bahwa ada keterkaitan antara disiplin dan kinerja karyawan sehingga apabila permasalahan yang dialami PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung tetap dibiarkan maka akan berakibat buruk terhadap kinerja karyawan. Dan hal tersebut terbukti dalam tabel *Annual Performance Contract* dibawah ini:

Tabel 1.3
Annual Performance Contract PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung Tahun 2011

No	Sasaran	Indikator	Target	Ukuran	Kriteria Penilaian			Pencapaian	
					Rating	Keterangan	Deskripsi	Hasil	Skor
1	Terlaksananya rencana Kerja dan Anggaran Kantor Cabang	a.Pencapaian Pendapatan Iuran Wajib	100	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	Kosong >105% 99,1% - 105% 95% - 99% 90% - 94% <90%	99,72% (Tidak Tercapai)	4
		b.Realisasi biaya pokok	97,5	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	Kosong 95% - 97,4% 97,5% - 100% 85% - 94,9% 75% - 84,9% <75%	85,96% (Tidak Tercapai)	3
		c. Realisasi biaya operasional	95	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	Kosong 80% - 94% 95% - 100% 100% - 115% 115,1% - 120% >120%	118,96% (Tidak Tercapai)	2
		d. Realisasi Program	100	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	Kosong 100% 90% - 99% 80% - 89% 70% - 79% >70%	97,14% (Tidak Tercapai)	4
		e. Rate Rawat Jalan Tingkat Lanjutan	61,3	Per mil (%)	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	Kosong <95% 95 - 100% 101 - 105% >105% Kosong	131,13% (Tidak Tercapai)	2
		f. Biaya perkunju	195.174	rupiah	6 5	Kinerja unggul Sangat Baik	Kosong <95%	228.119 atau	2

Rian Ginanjar, 2013

Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja KARYAWAN DI PT. ASKES (PERSERO) Cabang Utama Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

		ngan RJTL			4 3 2 1	Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	95 – 100% 101 – 105% >105% Kosong	116,88 % (Tidak Tercapai)	
		g. Biaya pekasus RJTL	3.309.687	rupiah	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	Kosong <95% 95 – 100% 101 – 105% >105% Kosong	3.646.075 atau 110,16 % (Tidak Tercapai)	2
		h. Rasio rujukan	15	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	<11,1% 11,1% - 13% 13,1% - 15% 15,1% - 17% 17,1% - 19% >19%	31,38% (Tidak Tercapai)	1
2	Tercapainya Kepuasan Peserta	a. Indeks Kepuasan Peserta	87	Indeks (%)	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	>88,9% 88% - 88,9% 87% - 87,9% 86% - 86,9% 85% - 85,9% <84%	95,88% (Tercapai)	6
		b. Penulis Resep Obat RJTL DPHO	8	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	<6,1% 6,1% - 7% 7,1% - 8% 8,1% - 9% 9,1% - 10% >10%	5,91% (Tercapai)	6
		c. Penulis Resep Obat RJTL Non DPHO	8	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	<6,1% 6,1% - 7% 7,1% - 8% 8,1% - 9% 9,1% - 10% >10%	13,78% (Tidak Tercapai)	1
		d. Realisasi distribusi kartu peserta	95	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	>99% 98% - 98,9% 97% - 97,9% 96% - 96,9% 95% - 95,9% <90%	94,90% (Tidak Tercapai)	3
		e. Penyelenggaraan pembayaran Klaim	100	persen	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	Kosong Kosong 90% - 100% 80 - 89% 70% - 79% <70%	100% (Tercapai)	4
		f. Indeks kepuasan PPK (Puskesmas)	87	Indeks (%)	6 5 4 3 2 1	Kinerja unggul Sangat Baik Baik Kurang Berprestasi Sangat Kurang Berprestasi Tidak Berprestasi	>88,9% 88% - 88,9% 87% - 87,9% 86% - 86,9% 85% - 85,9% <84%	90,76% (Tercapai)	6

Sumber : Seksi Keuangan dan Umum PT. Askes (persero) Cabang Utama Bandung

Tabel di atas merupakan data pencapaian kinerja APC PT. Askes (Persero) KCU Bandung Tahun 2011. Pada tabel tersebut kinerja PT. Askes (Persero) KCU Bandung bisa terlihat, dimana pada tabel ini terdapat target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan realisasinya apakah tercapai atau tidak tercapai. Bisa dilihat bahwa dari semua target, tidak semua target yang ditetapkan PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung dapat tercapai, masih ada beberapa target yang tidak tercapai.

Tabel 1.4
Hasil Pencapaian Kinerja Berdasarkan Kriteria Penilaian yang Didapatkan

Rating	Keterangan (Kriteria Baik)	Total
6	Kinerja Unggul	3
5	Sangat Baik	0
4	Baik	3
Jumlah		6
Rating	Keterangan (Kriteria Kurang)	Total
3	Kurang Berprestasi	2
2	Sangat Kurang Berprestasi	4
1	Tidak Berprestasi	2
Jumlah		8

Sumber : Diolah dari data *Annual Performance Contract* PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung

Pada tabel ini bisa dilihat hasil pencapaian kinerja berdasarkan kriteria penilaian, dimana dari ke 14 target perusahaan yang telah ditetapkan 6 target yang masuk dalam kriteria baik (kinerja unggul, sangat baik, baik) sedangkan sisanya yaitu 8 target perusahaan masuk dalam kriteria kurang (kurang berprestasi, sangat kurang berprestasi, tidak berprestasi). Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan masih jauh dari target perusahaan. Dan ini tentunya merupakan masalah yang harus segera dibenahi agar keadaannya tidak menjadi lebih buruk.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis sebenarnya PT. Askes telah melakukan berbagai usaha untuk menangani permasalahan tersebut, diantaranya adalah dengan menerapkan aturan tentang batas waktu toleransi pada triwulan IV 2011. Aturan tersebut menyatakan bahwa dari batas waktu toleransi setengah jam untuk masuk kerja, maka pada triwulan I 2012 ditetapkan aturan baru menjadi 15 menit batas waktu toleransi namun tetap terjadi kenaikan. Bahkan pada triwulan III ditetapkan aturan baru bahwa batas waktu toleransi untuk keterlambatan menjadi 2 menit tetapi tetap terjadi kenaikan. Akhirnya PT. Askes berencana untuk menetapkan kebijakan baru bahwa setiap karyawan yang terlambat datang akan mendapatkan pengurangan gaji sesuai dengan jumlah waktu keterlambatannya. Namun rencana tersebut belum diputuskan kapan akan diaplikasikan karena memerlukan berbagai pertimbangan.

Selain hal tersebut, dari wawancara dan observasi ditemukan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja baik faktor internal seperti motivasi, kepuasan, frustrasi, dll. maupun faktor eksternal seperti kompensasi, kepemimpinan, pengawasan, komunikasi, dll. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, penulis melihat bahwa kepemimpinan dan pengawasan menjadi faktor yang dominan yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dimana peran dari kepemimpinan dan pengawasan di perusahaan tersebut dirasakan masih kurang maksimal. Kurangnya peran kepemimpinan dan pengawasan tersebut mengakibatkan disiplin kerja karyawan menjadi tidak terpantau sehingga disiplin kerja karyawan menjadi rendah. Dari gambaran permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang

faktor Kepemimpinan dan Pengawasan yang dikaitkan dengan faktor Disiplin Kerja di perusahaan tersebut dengan mengambil judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN DI PT. ASKES (PERSERO) CABANG UTAMA BANDUNG”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, kajian utama dari penelitian ini adalah rendahnya Disiplin Kerja karyawan dan hal tersebut akan berdampak buruk terhadap proses pencapaian tujuan perusahaan. Banyak faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan tingkat Disiplin Kerja dalam sebuah perusahaan, dan faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Faktor Internal, faktor yang terkait dengan kepribadian karyawan seperti motivasi, kepuasan, frustasi, dll.
2. Faktor Eksternal, faktor yang terkait dengan lingkungan kerja karyawan seperti kepemimpinan, pengawasan, kompensasi, komunikasi, dll.

Dari berbagai faktor tersebut faktor yang disebutkan diatas, Kepemimpinan dan Pengawasan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat Disiplin Kerja karyawan, sehingga agar masalah tidak semakin melebar maka peneliti akan membatasi permasalahan dalam perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.
2. Bagaimana pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Karyawan di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.

Rian Ginanjar, 2013

Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja KARYAWAN DI PT. ASKES (PERSERO) Cabang Utama Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja karyawan di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Karyawan di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.
3. Untuk Mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja karyawan di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.

1.4 Kegunaan atau Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, diharapkan akan bermanfaat bagi penulis dan perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis, diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan ilmiah dan pengalaman, terutama dalam mengaplikasikan teori tentang Kepemimpinan dan Pengawasan serta tentang faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.
2. Manfaat Praktis, sebagai masukan bagi perusahaan mengenai pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja di PT. Askes (Persero) Cabang Utama Bandung.