

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah merupakan salah satu aset milik perusahaan yang sangat mempengaruhi terhadap berjalannya roda perusahaan. Sebagaimana dituliskan oleh Suryadana (2015:21), "... sumber daya manusia yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah sumber daya manusia strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan." Kinerja suatu perusahaan sangatlah bergantung kepada sumber daya manusia yang dimilikinya. Bila sumber daya manusia pada perusahaan tersebut baik maka kinerja perusahaan akan menjadi baik namun sebaliknya apabila kinerja sumber daya manusianya buruk maka tinggal tunggu waktu saja masa kehancuran perusahaan tersebut akan datang.

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (karyawan) dalam menjalankan aktifitas bisnisnya dan karyawan membutuhkan perusahaan sebagai sumber mata pencaharian untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Keterikatan seperti ini akan dapat membentuk sebuah *simbiosis mutualisme* manakala kedua belah pihak mampu menciptakan sebuah sinergi positif dalam menjalankan aktifitasnya. Seperti yang ditulis oleh Michael Bacal (2012:3) bahwa kinerja sebuah manajemen akan berjalan dengan baik, manakala saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Sinergi positif akan mampu tercipta manakala kedua belah pihak saling menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bangun (2012:312) menyebutkan bahwa berbagai hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi mempengaruhi peningkatan kinerja, dan penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja. Tentunya membangun kedisiplinan dan motivasi tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, karena bukan hanya sekedar mendorong pola berfikir tiap individu, namun juga menjaga agar senantiasa tetap berjalan dan menjadi budaya secara terus menerus. Selanjutnya untuk menilai sejauh mana keberhasilan terhadap upaya peningkatan

kedisiplinan dan motivasi yang telah dibangun, maka sangatlah mutlak perlu adanya sebuah mekanisme penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala. Sistem penilaian kinerja ini berisikan progress pencapaian target karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya yang mengacu kepada sistem formal yang terstruktur sebagai instrument untuk mengukur, menilai serta mempengaruhi faktor – faktor yang terkait dengan pekerjaannya baik secara langsung maupun tidak langsung, hasil kerja, dan absensi.

PT. Nipindo Primatama yang didirikan pada tahun 1983, dengan konsentrasi pekerjaan dibidang kontraktor penyewaan peralatan berat untuk proyek-proyek swasta maupun pemerintah. Seiring dengan perkembangannya kemudian pada tahun 2000 memantapkan diri menjadi perusahaan Penyedia Jasa Pertambangan (*Mining Contractor*). PT. Nipindo Primatama berdomisili di Jakarta Utara yang aktif melakukan kegiatan usahanya di wilayah Pulau Kalimantan memiliki komitmen serius dalam memotivasi dan membina karyawannya secara terus menerus agar kemampuan dan performanya meningkat sehingga tiap karyawan mampu menjalankan kewajibannya dengan tepat waktu dan hasil yang maksimal yang akan berdampak kepada peningkatan performa perusahaan.

Namun demikian yang terjadi di dalam pelaksanaannya tidak seperti yang diamanatkan oleh manajemen. Hasil survei yang dilakukan oleh IAD Departemen dengan menyebarkan form Survei Kepuasan Pelanggan Internal (SKPI) Tahun 2013 didapati bahwa banyak ketidakpuasan antara satu departemen dengan departemen lainnya, seperti yang terlihat dalam tabel berikut :

**Tabel 1.1.**  
**Hasil Suvey Kepuasan Pelanggan Internal (SKPI)**  
**PT. Nipindo Primatama Tahun 2013**

No	Uraian
1.	Keterlambatan pembayaran supplier relatif tinggi.
2.	Penyelesaian pekerjaan sering terlambat.
3.	Kepercayaan supplier menurun.
4.	Permintaan suku cadang lambat terpenuhi.
5.	Respon lambat terhadap <i>request</i> dari lapangan
6.	Kecemburuan antar karyawan meningkat.

Sumber : IAD Dept. PT. Nipindo Primatama

Adanya keluhan antar departemen memperlihatkan adanya penurunan kinerja karyawan, sehingga menyebabkan terhambatnya perputaran aktivitas perusahaan. Meskipun PT. Nipindo Primatama sendiri telah ditopang oleh 15 departemen agar beban pekerjaan dapat terdistribusi secara tepat sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, namun kenyataannya tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan.

**Tabel 1.2.**  
**Departemen PT. Nipindo Primatama**

No	Departemen
1	OBC Mining
2	OBC Civil
3	OBC Pelabuhan
4	HEQ
5	Logistik
6	Purchasing
7	Finance
8	Accounting
9	Tax
10	HRGA
11	IAD
12	ISO
13	ICT
14	Legal
15	Busdev

Sumber : HRGA Dept. PT. Nipindo Primatama

Veitzhal (2011:443) menyampaikan bahwa kerugian bahkan jatuhnya perusahaan dapat disebabkan oleh kurangdisiplinan di dalam manajemen perusahaan itu sendiri. Karena kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting. Semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Sebaliknya, tanpa disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

Dari data absensi karyawan PT. Nipindo Primatama juga menunjukkan bahwa kedisiplinan kehadiran karyawan relatif rendah. Persentase kehadiran full dengan pengertian tidak telat, dan tidak pulang cepat pada tahun 2013 berada

dibawah 85%, dan persentase keterlambatan hadir mencapai angka 18,43%. Disamping itu prosentase karyawan yang pulang cepat hingga mencapai angka 3,85%. Hal ini dapat terlihat dari tabel absensi karyawan Head Office PT. Nipindo Primatama selama periode tahun 2013 berikut ini :

**Tabel 1.3.**  
**Absensi Karyawan Head Office**  
**PT. Nipindo Primatama**  
**Tahun 2013**

BULAN	KETERANGAN					
	FULL	TL	AB	PC	I	S
JAN	76,00%	16,99%	0,33%	3,48%	0,71%	2,50%
FEB	73,26%	18,43%	2,00%	3,67%	0,51%	2,13%
MAR	77,73%	15,09%	0,50%	3,29%	0,45%	2,94%
APR	77,72%	15,91%	0,17%	2,27%	0,74%	3,20%
MEI	82,26%	11,51%	0,12%	2,48%	0,83%	2,79%
JUN	82,36%	9,35%	0,09%	3,85%	0,77%	3,58%
JUL	76,23%	15,66%	1,24%	3,34%	0,99%	2,54%
AGT	68,76%	21,26%	2,61%	3,68%	1,15%	2,54%
SEP	75,93%	16,11%	1,52%	3,04%	0,83%	2,57%
OKT	78,65%	14,35%	0,33%	3,42%	0,54%	2,72%
NOV	74,62%	18,08%	0,25%	2,97%	0,62%	3,47%
DES	78,20%	16,40%	0,62%	1,70%	0,84%	2,24%

FULL = Tdk terlambat, Tdk telat & Pulang tidak cepat  
 TL = Terlambat  
 AB = Absent  
 PC = Pulang Cepat  
 I = Ijin  
 S = Sakit

Sumber : HRGA Dept. PT. Nipindo Primatama

Selain itu berdasarkan data yang didapat di lapangan bahwa tahun 2013, *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan hanya berupa hak – hak utama karyawan saja dan juga tidak ada *punishment* yang diberlakukan terhadap karyawan yang melanggar peraturan, seperti yang terlihat dalam tabel berikut :

**Tabel 1.4.**  
**Penerapan *Reward* dan *Punishment***  
**PT. Nipindo Primatama**  
**Tahun 2013**

Sistem	Uraian
<i>Reward</i> :	- Gaji pokok
- Gaji	- Tunj. Tetap
- THR	- 1x Gaji pokok
- Bonus Tahunan	- Masa kerja s/d 3 tahun = 50% dari Gaji pokok - Masa kerja s/d 5 tahun = 75% dari Gaji pokok - Masa kerja diatas 5 tahun = 100% dari Gaji pokok

<i>Punishment :</i> - SP I II III	Nihil
- <i>Skorsing</i>	Nihil

Sumber : HRGA Dept. PT. Nipindo Primatama

Di sisi lain, dari hasil survei HRGA *department* yang dilakukan tiap 6 bulan menunjukkan bahwa pada tahun 2013 mengalami penurunan motivasi kerja karyawan, sebagai berikut :

- 1) Karyawan cenderung enggan memberikan *effort* lebih kepada perusahaan karena tidak ada timbal balik kepada karyawan.
- 2) Karyawan hanya menerapkan prinsip “yang penting terlihat kerja” tanpa mementingkan hasil dan waktu penyelesaiannya.
- 3) Karyawan malas untuk datang tepat waktu, karena tidak ada sanksi bila datang terlambat.
- 4) Karyawan enggan kerja lembur dan cenderung menunda menyelesaikan pekerjaan hingga esok hari.
- 5) Ada sentimen pribadi antar karyawan karena tidak ada perbedaan perlakuan antara karyawan berdisiplin dengan yang tidak.

Permasalahan – permasalahan di atas ini menjadi sangat penting untuk diteliti lebih mendalam, karena walaupun sebelumnya sudah ada penelitian yang membahas terkait permasalahan *reward*, *punishment*, motivasi dan kedisiplinan, namun yang berbeda dalam penelitian ini adalah peneliti bermaksud ingin mengetahui seberapa besar pengaruh *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan kedisiplinan kerja dengan variabel motivasi kerja sebagai media *intervening* dan juga peneliti ingin mengetahui sistem *reward* dan *punishment* apa yang lebih tepat untuk diterapkan sesuai dengan karakter PT. Nipindo Primatama.

Selain itu juga dari pengalaman peneliti selama bekerja pada 5 perusahaan yang lain, peneliti mendapatkan bahwa hanya pada PT. Nipindo Primatama usaha karyawan dalam menjaga kedisiplinan dihargai dengan diberikan apresiasi yang positif sehingga peneliti ingin meneliti lebih mendalam pengaruh *reward* dan *punishment* karena variabel tersebut menjadi permasalahan faktor motivasi yang sangat tinggi.

Berdasarkan kondisi – kondisi tersebut diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti sampai sejauh mana pengaruh penerapan sistem *reward* dan *punishment* terhadap kedisiplinan kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Nipindo Primatama.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah – masalah sebagai berikut :

1. Adanya penurunan motivasi kerja sehingga kinerja karyawan menjadi menurun.
2. Rendahnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan.
3. Rendahnya perhatian dari perusahaan baik terhadap kesejahteraan karyawan maupun terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

## **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan *Head Office* PT. Nipindo Primatama dengan berfokus pada divisi *Human Resources Development* yang merupakan sub dari *Human Resources and General Affair Department*. Pada penelitian ini akan digali tentang pengaruh penerapan *reward* dan *punishment* dalam upaya peningkatan motivasi dan kedisiplinan sumber daya manusia di dalamnya.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang seperti yang telah diuraikan diatas, maka penulis dalam tesis ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a) Apakah penerapan sistem *reward* yang diterapkan oleh PT. Nipindo Primatama berpengaruh langsung terhadap kedisiplinan karyawan?
- b) Apakah penerapan sistem *punishment* yang diterapkan oleh PT. Nipindo Primatama berpengaruh langsung terhadap kedisiplinan karyawan?

- c) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja para pegawai PT. Nipindo Primatama?
- d) Apakah sistem *reward* yang diterapkan oleh PT. Nipindo Primatama berpengaruh terhadap motivasi karyawan?
- e) Apakah penerapan sistem *punishment* yang diterapkan oleh PT. Nipindo Primatama berpengaruh terhadap motivasi karyawan?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Untuk mengetahui apakah penerapan sistem *reward* yang diterapkan oleh PT. Nipindo Primatama berpengaruh langsung terhadap kedisiplinan karyawan
- b) Untuk mengetahui apakah penerapan sistem *punishment* yang diterapkan oleh PT. Nipindo Primatama berpengaruh langsung terhadap kedisiplinan karyawan?
- c) Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja para pegawai PT. Nipindo Primatama?
- d) Untuk mengetahui apakah sistem *reward* yang diterapkan oleh PT. Nipindo Primatama berpengaruh terhadap motivasi karyawan?
- e) Untuk mengetahui apakah penerapan sistem *punishment* yang diterapkan oleh PT. Nipindo Primatama berpengaruh terhadap motivasi karyawan?

### 1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini ada beberapa manfaat yang diharapkan oleh penulis, yaitu :

- a) Bagi Peneliti
  - 1) Dengan penelitian ini peneliti mengetahui sampai sejauh mana pengaruh penerapan sistem *reward* dan *punishment* mampu meningkatkan motivasi dan kedisiplinan karyawan pada PT. Nipindo Primatama.

2) Dengan penelitian ini peneliti dapat menambah pengetahuan dalam membuat karya ilmiah dengan menerapkan teori-teori yang diperoleh dalam perkuliahan di Program Studi Magister Manajemen maupun dan menggali dari literatur-literatur, untuk kemudian diaplikasikan ke dalam praktek manajemen sumber daya manusia.

b) Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat positif bagi pihak-pihak lain yang membutuhkan baik untuk para akademisi maupun para pelaku organisasi, sebagai tambahan pengetahuan, ataupun sebagai informasi.

