

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan negara besar yang mempunyai perbedaan latar belakang dalam mengelola berbagai jenis sumber daya manusia. Apalagi pada perkembangan zaman sekarang, aktifitas perusahaan dalam upaya menciptakan perusahaan yang tangguh dan solid sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusianya karena persaingan di dunia kerja sangat membutuhkan orang-orang terlatih, kompetitif, dan berfikir positif dalam suasana hati yang baik. Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam pengembangan suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan faktor penentu seberapa jauh sumber daya lain dapat dimanfaatkan dengan baik. Keberhasilan suatu perusahaan baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (karyawan) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Bintoro dan Daryanto, 2017: 15).

Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk terus mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja adalah pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu (Hasibuan, 2017: 94). Perusahaan dapat dikatakan berhasil ketika kinerja karyawannya baik. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai kinerja yang tinggi, karna dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi akan memberikan sumbangan yang optimal serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kinerja karyawan menentukan bagaimana kelangsungan hidup suatu perusahaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan agar kualitasnya semakin meningkat dan menghasilkan kinerja yang optimal yaitu insentif, motivasi dan disiplin kerja.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah pemberian insentif. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar (Hasibuan, 2017: 117). Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Insentif merupakan sesuatu hal yang mampu mempengaruhi dan mendorong seseorang melakukan suatu upaya untuk memperoleh imbalan lebih untuk memperbaiki kinerja. Besaran insentif ditentukan dari prestasi dan upaya yang dilakukan, berbeda dengan upah, upah diberikan karena berdasarkan kewajiban perusahaan. Semakin tinggi prestasi dari berbagai kinerja yang dilakukan, maka akan semakin besar pula insentif yang akan didapatkan seorang karyawan. Tujuan dari pemberian insentif adalah tidak lain untuk

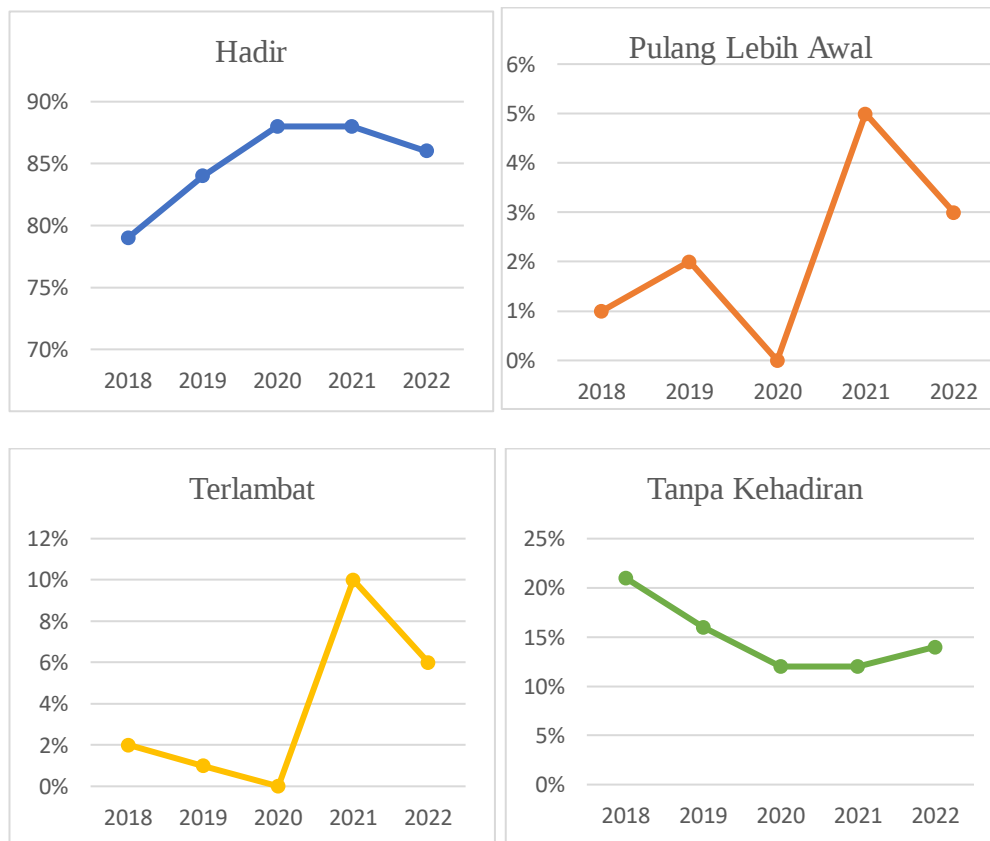
mendorongnya prestasi lebih dari seorang karyawan dan mencapai tujuan yang ditetapkan serta menjadi sebuah bentuk penghargaan lain yang diberikan oleh seorang karyawan.

Selain insentif, ada faktor lain yang menentukan kinerja karyawan yaitu motivasi. Motivasi memiliki peranan penting karena motivasi merupakan kunci sebuah perusahaan untuk menjalankan segala aktifitasnya guna meningkatkan kualitas perusahaan. Tidak luput dari kepentingan perusahaan, seorang individu atau seorang karyawan pun memerlukan motivasi sebagaimana dijelaskan agar mampu menjalankan aktifitasnya, juga untuk mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, disemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi 2018: 23).

Selain faktor insentif dan motivasi, faktor lain yang dapat mempengaruhi dalam peningkatan kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya (Hasibuan, 2016: 193). Pendisiplinan pegawai dilakukan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan dapat bekerja secara kooperatif dengan karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya (Kumarawati, Suparta, & Yasa, 2017). Oleh karena itu, disiplin kerja karyawan yang buruk akan berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga berdampak negatif

pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai target bulanan. Sebaliknya kepribadian karyawan yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta memberi dampak positif bagi perusahaan.

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (Bank BTN) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang Perbankan dimana Bank BTN memiliki komitmen untuk menjadi bank yang melayani serta mendukung pembiayaan sektor perumahan melalui tiga produk utama, perbankan perseorangan, bisnis dan syariah.



Sumber : Bank BTN KC Tasikmalaya

Gambar 1.1

Rekapitulasi Absensi Karyawan Bank BTN KC Tasikmalaya

Membahas keterkaitan antara kinerja karyawan dengan data presensi (absensi) kehadiran dimana kinerja karyawan sendiri merupakan sebuah tolak ukur karyawan dalam mencapai prestasi pekerjaannya, maka data presensi dirasa menjadi sebuah nilai yang sangat penting bagi perusahaan untuk mampu atau tidaknya sebuah perusahaan menilai kelayakan kinerja dari masing-masing karyawannya. Melihat data pada Gambar 1.1 menunjukkan bahwa adanya sebuah dugaan dan permasalahan dimana dalam beberapa tahun tertentu, karyawan Bank BTN dirasa mengalami penurunan kinerja tepatnya dalam 5 tahun terakhir (2018-2022). Banyak faktor yang menyebabkan adanya indikasi ini, antara lain mungkin karena adanya faktor pandemi covid-19 atau banyak faktor lainnya yang bisa dialami oleh karyawan. Selain daripada faktor yang diduga sebelumnya.

Pada dasarnya, absensi yang fluktuatif yang terdapat pada Gambar 1.1 dapat diartikan dan mengacu pada data kehadiran yang kurang konsisten atau terdapat data ketidakhadiran pada absensi yang dapat berdampak negatif pada indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan inisiatif karyawan. Keterkaitannya terhadap ranah kualitas kerja yang mempengaruhi penurunan variabel kinerja, absensi yang fluktuatif dapat mengganggu kualitas kerja karena kurangnya konsistensi dan kontinuitas dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Karyawan yang sering absen atau tidak hadir secara konsisten, mungkin memiliki kurangnya waktu atau kesempatan untuk mempertahankan standar kualitas yang diharapkan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kualitas pekerjaan, ketidaksempurnaan, atau kurangnya perhatian terhadap detail yang penting.

Pada keterkaitan kuantitas kerja yang dapat mempengaruhi penurunan kinerja, fluktuasi absensi juga dapat mempengaruhi kuantitas kerja karena kurangnya waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Ketika seorang karyawan diketahui tidak konsisten dalam kehadiran absensinya, maka terdapat kemungkinan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan terbengkalai atau tertunda. Ini dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan ketidakmampuan mencapai target kuantitas kerja yang ditetapkan. Selain itu, pada aspek tanggung jawab, absensi yang fluktuatif juga dapat mencerminkan kurangnya tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan. Karyawan yang sering absen cenderung tidak dapat memenuhi kewajiban mereka atau menghindari tanggung jawab yang seharusnya mereka emban. Hal ini dapat merusak reputasi dan kepercayaan dari rekan kerja serta mengurangi rasa tanggung jawab yang diperlukan untuk menjaga kinerja yang baik khususnya pada kinerja keseluruhan perusahaan terkait.

Kehadiran yang fluktuatif juga dapat mempengaruhi inisiatif karyawan, dimana ketika seorang karyawan kurang memiliki konsistensi pada kehadirannya, maka, mereka dimungkinkan untuk mengalami kurangnya keterlibatan dalam pekerjaan tim, mengalami kurangnya berkontribusi pada proses operasional perusahaan tau tidak memiliki keinginan untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam meningkatkan kinerja. Maka, ketidakhadiran yang tidak konsisten dapat mengurangi motivasi dan semangat untuk mengambil inisiatif karyawan.

Secara keseluruhan, absensi yang fluktuatif dapat mengganggu stabilitas, konsistensi, dan kontinuitas dalam melaksanakan tugas-tugas kerja. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kualitas kerja, produktivitas, tanggung jawab, dan inisiatif, yang secara keseluruhan dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk memahami pentingnya kehadiran yang konsisten untuk mempertimbangkan kebijakan dan strategi yang mendukung kehadiran yang baik pada Bank BTN KC Tasikmalaya. Hal ini tentu akan mengakibatkan terjadinya dugaan mengapa bisa terjadi penurunan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk, Cabang Tasikmalaya.

Dilihat pada grafik kehadiran yang masih terdapat pada Gambar 1.1, bahwa pada tahun 2018 hingga 2020 terjadi peningkatan dari 79% menjadi 88% pada tahun 2021, dan namun terjadi penurunan pada tahun 2022 menjadi 86%. Dilihat pada grafik keterlambatan, didapat bahwa terjadi penurunan keterlambatan karyawan dari tahun 2018 hingga 2020 dari 2% menjadi 0%, namun malah terjadi peningkatan yang cukup signifikan dari tingkat keterlambatan 0% menjadi 10% pada tahun 2021 karena terjadinya pandemic covid-19. Setelah itu, terjadi penurunan kembali menjadi 6% dan dalam grafik ini bisa diambil gambaran bahwa tingkat keterlambatan ini merupakan angka terburuk dari pada 4 (empat tahun) sebelumnya, selain pada tahun klimaks pandemi yaitu tahun 2021 yang berada di angka 10%. Jika dilihat dengan seksama, maka tahun 2022 merupakan tahun terjadinya penurunan kinerja karyawan. Padahal, seharusnya jika dilihat dari kondisi saat ini dimana masa pandemi sudah hilang dengan insentif yang sudah

diterapkan sepenuhnya, maka seharusnya grafik menunjukkan peningkatan kinerja. Disinilah terjadi permasalahan terhadap variabel yang diteliti.

Melihat data pulang lebih awal pada Gambar 1.1, maka dapat dilihat adanya peningkatan grafik yang menandakan penurunan kinerja pada tahun 2018 hingga 2019 dari 1% menjadi 2%, dan terjadi peningkatan kinerja (penurunan grafik) pada tahun 2020 menjadi 0%. Namun yang disayangkan, pada tahun 2022 grafik mengalami kenaikan (penurunan kinerja) yang cukup drastis dari 0% hingga 5% dan grafik penurunan ini bertahan pada tahun 2022 di angka 3% yang menandakan grafik masih bertahan diangka naik yang cukup menyedihkan karena hal ini menandakan bahwa adanya penurunan kinerja karyawan Bank BTN Tasikmalaya.

Pada grafik tanpa kehadiran, terjadi penurunan dari 21% hingga 12% dari tahun 2018 hingga 2020, dan mengalami peningkatan menjadi 14% pada tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa ada permasalahan yang terjadi karena pada akhirnya harus diakui bahwa pemberian insentif tidak terlalu berpengaruh positif terhadap motivasi atau semangat disiplin karyawan Bank Tabungan Negara KC Tasikmalaya.

Dari hasil observasi langsung ke pihak Bank Tabungan Negara KC Tasikmalaya, diperoleh data yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dari 5 (lima) tahun terakhir selalu mengalami fluktuasi (perubahan naik turun). Namun yang disayangkan adalah, setelah diberlakukanya insentif yang penuh paska pandemi covid-19, grafik masih menunjukkan kinerja karyawan yang kurang sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Dimana di tahun terakhir atau tahun 2022, kinerja karyawan malah dirasa kurang optimal dengan pemberian insentif yang

penyakit dan lebih besar. Kurang adanya peningkatan kinerja karyawan dibandingkan dengan jangka waktu beberapa tahun sebelumnya. Dapat dilihat dari grafik pulang lebih awal, bahwa dimana dengan adanya pemberian insentif penuh pada tahun 2022 seharusnya berdampak baik pada kinerja karyawan, namun kenyataannya bertolak ukur pada data bahwa nyatanya pemberian insentif penuh pada tahun 2022 tidak menjadikan karyawan memiliki semangat kerja dan lembur yang berapi-api tetapi malah sebaliknya.

Penurunan motivasi kerja dapat dilihat pada grafik tanpa kehadiran yang berlawanan dengan motivasi kerja karyawan. Dimana ketika motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada penurunan ketidak hadiran karyawan. Namun terlihat pada tahun 2020 hingga 2021 meningkatnya data karyawan tanpa kehadiran.

Permasalahan lain yang terlihat dan berkaitan dengan kinerja dan disiplin kerja karyawan dapat dilihat pada grafik keterlambatan, kehadiran dan grafik pulang lebih awal. Dimana pada tahun 2022 tersebut, terdapat grafik kenaikan angka karyawan yang terlambat masuk ke kantor, lebih banyaknya karyawan yang pulang lebih awal (tidak selesai berkerja pada waktunya) dan absensi kehadiran yang semakin melandai. Memang ada tahun yang lebih buruk dari pada tahun 2022, namun harus diingat bahwa pada tahun 2021 terjadi perubahan grafik yang signifikan karena adanya kelonggaran peraturan dari pemerintah dan Bank BTN KC Tasikmalaya mengenai pembatasan dan aktifitas karyawan di kantor dan diluar ruangan pada masa pandemik COVID-19 pada tahun 2020-2021. Karena terjadinya beberapa permasalahan yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti merasa perlunya

dilakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh insentif, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Adapun membahas secara langsung terkait aspek penilaian kinerja karyawan, maka berdasarkan hasil yang di dapatkan dari sumber lain yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak *Human Capital* PT. Bank BTN cabang Tasikmalaya, dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja karyawan memang benar saling keterkaitan dengan ketepatan penyelesaian *jobdesk* atau *list* pekerjaan dari masing-masing karyawan PT. Bank BTN cabang Tasikmalaya.

Salah satu penilaian kinerja karyawan yang optimal dapat dinilai dari salah satu keberhasilan indikator *kuantitas kerja* yakni mampu atau tidaknya seorang karyawan dalam menyelesaikan masing-masing pekerjaannya, sesuai atau tidaknya tiap-tiap pekerjaan yang bisa dibereskan, serta tepat atau tidaknya karyawan dalam menyelesaikan keseluruhan tugasnya pada jam kerja dalam ruang lingkup lingkungan kerja perusahaan (Mangkunegara, 2017). Selain itu, tolak ukur optimal atau tidaknya nilai aspek penilaian kinerja karyawan juga dapat dinilai dari tinggi atau tidaknya rasa tanggungjawab dan kesadaran yang dimiliki masing-masing karyawan dalam menyelesaikan kewajiban pekerjaannya yang sudah seharusnya terselesaikan.

Dari hasil pemaparan aspek penilaian kinerja karyawan yang didapatkan dari wawancara pihak *Human Capital* PT. Bank BTN cabang Tasikmalaya tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa nilai tanggungjawab dan kesadaran yang dimiliki masing-masing karyawan PT. Bank BTN cabang Tasikmalaya di setiap tahunnya tentulah memiliki presentase berbeda, dimana dapat dikatakan bahwa pengukuran

aspek penilaian kinerja ini erat kaitanya (tetap saling terkaitan) dengan variabel insentif, motivasi dan disiplin kerja.

Kuantitas kerja karyawan yang kurang baik atau menurun akan berdampak pada hasil kinerja karyawannya sendiri. Begitupula dengan berbagai indikator pada insentif, motivasi dan disiplin kerja yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja karyawan. Saat karyawan seringkali terlambat dalam pelaksanaan tugasnya, maka akibatnya pekerjaan akan mengalami hambatan. Di sisi lain, karyawan *back office* yang memiliki target capaian seperti proses administrasi, personalia dan target lainnya pun dapat terganggu dengan adanya keterlambatan dalam kuantitas kerja ini. Padahal, di sisi lain karyawan mempunyai target yang wajib untuk dipenuhi sesuai dengan deadline yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pada jangka waktu yang *relative* pendek, kuantitas kerja yang dibiarkan menurun pada karyawan tanpa adanya tindakan serius akan membuat penilaian kinerja karyawan menurun sedikit demi sedikit. Namun dalam jangka panjang, hal ini bisa menimbulkan hal serius, dimana pada akhirnya membuat posisi perusahaan tidak menguntungkan yang menjadikan penurunan drastisnya nilai penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan, hingga terjadinya demotivasi terhadap masing-masing karyawan perusahaan. Akibat yang terjadi jika permasalahan ini tidak ditanggapi secara serius adalah akan terjadinya kegiatan operasional perusahaan yang terganggu dan tidak optimal. Pada jangka panjang, penanganan yang tidak tepat dalam permasalahan ini dapat mengakibatkan kinerja perusahaan mengalami penurunan kinerja drastis secara keseluruhan dan menjadikan kurang mampunya perusahaan untuk menghadapi persaingan dengan kompetitor lain, bahkan ditengah

tuntutan perusahaan dan karyawan yang harus tetap secara profesional memberikan pelayanan secara maksimal kepada pelanggan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Insentif, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian terhadap Karyawan *Back Office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Tasikmalaya)”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka permasalahan dapat diidentifikasi terkait dengan hal – hal sebagai berikut.

1. Bagaimana insentif karyawan *back office* di PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Cabang Tasikmalaya.
2. Bagaimana motivasi karyawan *back office* di PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Cabang Tasikmalaya.
3. Bagaimana disiplin kerja karyawan *back office* di PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Cabang Tasikmalaya.
4. Bagaimana kinerja karyawan *back office* di PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Cabang Tasikmalaya.
5. Bagaimana pengaruh insentif, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan *back office* PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Cabang Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Dari masalah yang telah diidentifikasi diatas yang merupakan dasar penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis mengenai:

1. Insentif karyawan *back office* di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tasikmalaya.
2. Motivasi karyawan *back office* di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tasikmalaya.
3. Disiplin kerja karyawan *back office* di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tasikmalaya.
4. Kinerja karyawan *back office* di PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Cabang Tasikmalaya.
5. Pengaruh insentif, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan *back office* PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Cabang Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat berguna untuk terapan ilmu pengetahuan:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman untuk menambah wawasan dalam menganalisis serta memecahkan suatu permasalahan yang ada dilapangan atau dalam dunia kerja sehingga dapat menambah pengetahuan dalam menyusun suatu penelitian khususnya ilmu manajemen dalam bidang sumber daya manusia mengenai pengaruh insentif, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan dan mengambil keputusan bagi perusahaan yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan contoh bagi perusahaan lainnya khususnya perbankan lain untuk dapat mempelajari insentif, motivasi dan disiplin kerja guna meningkatkan kinerja karyawan.

4. Bagi Pihak Kampus

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi di perpustakaan yang sedang mempelajari konsentrasi manajemen sumber daya manusia sehingga dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mengenai insentif, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis melaksanakan penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Cabang Tasikmalaya yang terletak di Jalan Jl. Sutisna Senjaya No.101, Kota Tasikmalaya.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan kurang lebih dimulai dari bulan Juli 2022 sampai dengan bulan Juni 2024. (Terlampir).