

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok, sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena tanpa karyawan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap penjiwaan tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena kinerja dapat menunjukkan progres suatu perusahaan dalam kegiatan bisnisnya. Kinerja karyawan juga menunjukkan seberapa jauh kontribusi karyawan bagi perusahaan, dengan demikian perusahaan harus mampu mengetahui hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Menurut Hasibuan (2018:94) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Sedangkan apabila kinerja karyawan menurun dan kurang produktif maka perusahaan akan jauh dari target yang diharapkan akibatnya perusahaan mengalami penurunan profit.

Berdasarkan wawancara penulis dengan bagian personalia Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi, bahwa ada permasalahan kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi yaitu karyawan kurang cepat dalam memecahkan masalah, dan adanya sebagian karyawan yang bersikap acuh terhadap aturan yang ditetapkan seperti tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu

yang ditetapkan, datang terlambat, tidak dapat memanfaatkan waktu dengan baik. Walaupun pimpinan sudah memberikan arahan guna meningkatkan kedisiplinan namun masih banyak karyawan yang mengabaikannya.

Laporan kinerja tahun 2021 merupakan bentuk akuntabilitas organisasi kepada instansi dan publik atas amanat dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada Kementerian BUMN. Laporan kinerja ini mencangkup capaian atas target yang telah ditetapkan pada perjanjian kinerja tahun 2021. Penyusunan Laporan Kinerja Tahun 2021 berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014. Secara umum, kinerja Kementerian BUMN selama tahun 2021 berhasil dengan baik. Kementerian BUMN secara berkelanjutan terus mendukung upaya-upaya Pemerintah dalam menanggulangi pandemi COVID-19 dan perbaikan ekonomi nasional sebagai dampak pandemi.

Pada tahun 2021 secara keseluruhan terdapat 19 IKU yang merepresentasikan keberhasilan pencapaian kinerja Kementerian BUMN. Kementerian BUMN didukung oleh Wakil Menteri BUMN I dan Wakil Menteri BUMN II, 4 Unit Eselon I dan 23 Unit Eselon II memastikan ketercapaian target kinerja Kementerian BUMN tercapai sesuai dengan rencana target waktu, kuantitas, kualitas dan sarannya, maka indikator kinerja tersebut dituangkan dalam bentuk Perjanjian Kinerja tahunan yang ditandatangani oleh Menteri BUMN. Pengukuran penilaian kinerja diatur oleh masing-masing lembaga BUMN berdasarkan pencapaian setiap bulannya.

Aspek penilaian kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Aspek Penilaian Kinerja Karyawan

No	Aspek Penilaian	Bobot (%)
1	Disiplin	30%
2	Kerjasama	20%
3	Komunikasi	10%
4	Pencapaian	40%

Sumber: KPP Madya Kota Bekasi (2022).

Tabel 1.1 menjelaskan besarnya persentase penilaian kinerja karyawan kantor pelayanan pajak Bekasi meliputi disiplin 30%, kerjasama 20%, komunikasi 10% dan pencapaian 40%.

Tabel 1.2
Standar Penilaian Kinerja Karyawan

No	Grade	Nilai	Kategori
1	A	91-100	Sangat Baik
2	B	81-90	Baik
3	C	71-80	Kurang Baik
4	D	≤ 70	Sangat Tidak Baik

Sumber: KPP Madya Kota Bekasi (2022).

Pada tabel 1.2 dapat dilihat standar penilaian kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Kota Bekasi. Karyawan yang akan mendapatkan grade A (Sangat Baik) apabila mendapatkan nilai 91-100. Kemudian grade B (Baik) apabila mendapatkan nilai 81-90. Grade C (Kurang baik) apabila mendapatkan nilai 71-80. Selanjutnya grade D (Sangat Tidak Baik) apabila mendapatkan nilai ≤ 70 .

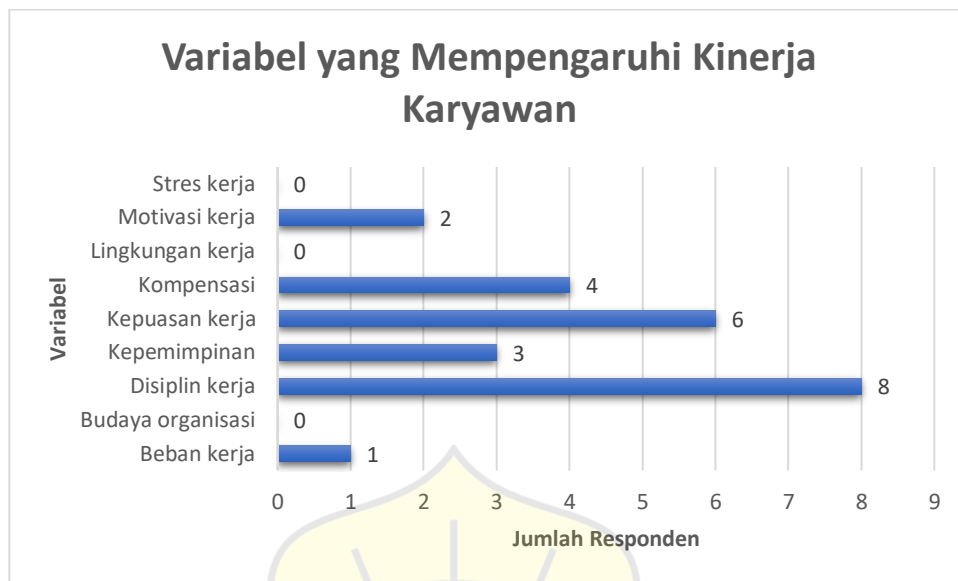
Tabel 1.3
Rekapan Penilaian Kinerja Karyawan Januari – Desember Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Nilai (Per Karyawan)			
			A	B	C	D
1	Januari	116	54	48	12	2
2	Februari	116	56	47	12	1
3	Maret	116	58	52	6	0
4	April	116	54	52	7	3
5	Mei	116	52	56	7	1
6	Juni	116	58	49	9	0
7	Juli	116	64	50	2	0
8	Agustus	116	56	49	8	3
9	September	116	59	48	5	4
10	Oktober	116	55	49	8	4
11	November	116	49	49	9	9
12	Desember	116	48	46	17	5

Sumber: KPP Madya Kota Bekasi (2022).

Pada tabel 1.3 dapat dilihat bahwa penilaian kinerja karyawan tidak stabil, kemudian pada bulan November dan Desember karyawan yang mendapat *grade D* paling banyak. Dari hasil tersebut membuktikan bahwa adanya permasalahan pada kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi. Pentingnya perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai, karyawan dapat bekerja sesuai prosedur dan kegiatan operasional berjalan lancar.

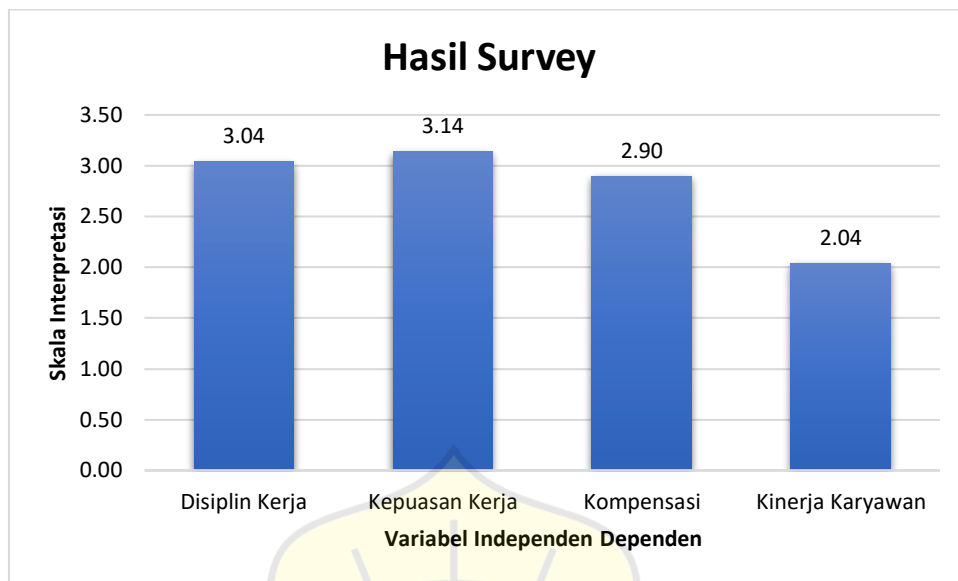
Selanjutnya peneliti melakukan pra survey kepada 24 karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi untuk mengetahui lebih lanjut permasalahan yang ada pada kinerja karyawan. Berikut adalah hasil prasurvey yang telah peneliti lakukan mengenai apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi.



Sumber: KPP Madya Kota Bekasi (2022).

Gambar 1.1 Hasil Pra Survey Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi

Pada gambar 1.1 diperoleh hasil pra survey yaitu disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 8 responden, kepuasan kerja sebanyak 6 responden dan 4 responden menyatakan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 3 responden, motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 2 responden, beban kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebanyak 1 responden, kemudian stres kerja, lingkungan kerja serta budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya peneliti akan melakukan survey berikutnya untuk masalah yang terjadi pada disiplin kerja, kepuasan kerja dan kompensasi. Berikut adalah hasil survey penelitian mengenai variabel disiplin kerja, kepuasan kerja dan kompensasi.



Sumber: Data diolah peneliti (2022).

Gambar 1.2 Hasil Pra Survey Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi

Pada gambar 1.2 hasil pra survey menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memperoleh hasil 3,04 jika dilihat pada tabel interpretasi nilai (dilampirkan pada bab 3 Tabel 3.4) artinya disiplin kerja di kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi baik. Kemudian variabel kepuasan kerja memperoleh hasil 3,14 yang berarti kepuasan kerja di kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi baik. Selanjutnya untuk variabel kompensasi memperoleh hasil 2,90 yang artinya kompensasi di kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi baik. Sedangkan variabel kinerja karyawan memperoleh hasil 2,04 yang artinya kinerja karyawan di kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi tidak baik.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja yang tinggi dapat dibentuk dengan adanya kesadaran setiap pimpinan perusahaan untuk menciptakan disiplin kerja yang baik dan kepuasan kerja juga dapat dilihat dari absensi karyawan, jika karyawan merasa kurang puas dalam bekerja maka

karyawan akan cenderung lebih sering absen. Disisi lain, perusahaan meminta untuk karyawan memaksimalkan pekerjaan hingga memakan waktu lebih banyak namun pemberian kompensasi tidak tepat pada jadwalnya. Kompensasi yang sesuai kepada setiap karyawan, akan dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Namun pada kenyataannya, perusahaan tidak terlalu menaruh perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas. Padahal sumber daya manusia sangat berpengaruh besar dalam dalam setiap perubahan terhadap keberhasilan dari suatu perusahaan.

Disiplin kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sutrisno (2009:94) disiplin karyawan adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan. Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja perusahaan, sehingga memperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan, disiplin kerja memberikan dampak suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Permasalahan terkait disiplin kerja yang ada pada kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi adalah adanya karyawan yang tidak datang tepat waktu, sering absen tanpa memberikan keterangan, pakaian yang digunakan tidak sesuai dengan prosedur, dan tidak menaati peraturan perusahaan. Dapat dilihat pada absensi karyawan kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi berikut ini.

Tabel 1.4
Absensi Karyawan 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Absensi Karyawan		
			Sakit	Izin	Tanpa Keterangan
1	Januari	116	9	1	8
2	Februari	116	3	0	6
3	Maret	116	6	2	9
4	April	116	8	1	11
5	Mei	116	2	1	3
6	Juni	116	3	4	5
7	Juli	116	3	2	12
8	Agustus	116	2	1	9
9	September	116	3	3	13
10	Oktober	116	4	0	7
11	November	116	6	0	14
12	Desember	116	2	5	22

Sumber: KPP Madya Kota Bekasi (2022).

Banyaknya karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja, seperti yang ada pada tabel 1.4 banyak karyawan yang absen tanpa keterangan, kemudian berdasarkan pengamatan peneliti, masih banyak karyawan yang tidak menggunakan seragam sesuai dengan aturan perusahaan, dan beberapa karyawan yang tidak efektif seperti menggunakan *handphone* pada saat bekerja. Bila karyawan merasa kurang puas dalam bekerja maka mereka akan cenderung lebih sering absen.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Triatna (2015:110), kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan bagaimana respon pegawai terhadap apa yang mereka terima dan organisasi disebabkan mereka telah melakukan pekerjaannya atau perannya. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, karyawan menunjukkan rasa tidak puas terhadap

perbedaan pekerjaan antara karyawan satu dengan yang lainnya. Karyawan merasa tidak adil dengan pembagian tugas masing-masing dan saling beranggapan bahwa pekerjaannya yang paling sulit dibanding yang lain dan begitu pula sebaliknya. Selain itu jam pulang karyawan harusnya pukul 16.00 namun masih ada beberapa karyawan yang harus menyelesaikan melayani pelanggan yang datang terlalu sore sehingga membuat karyawan bekerja lembur namun tidak mendapatkan kompensasi. Perbedaan persepsi antar karyawan dalam tugas, pekerjaan dan tanggung jawab tentunya menjadi masalah dalam pekerjaan yang sampai saat ini terjadi. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang cukup kuat. Hal tersebut mendukung adanya sikap kerja yang penting dan harus dipertimbangkan oleh manajer apabila ingin meningkatkan kinerja karyawannya.

Kemudian faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan kepada karyawan, banyak karyawan yang mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan selalu terlambat setiap bulannya. Sesuai dengan ketentuan dari perusahaan seharusnya pemberian kompensasi paling lambat sampai 1 (satu) minggu dari tanggal pemberian kompensasi. Tetapi pada kenyataannya masih sering terjadi keterlambatan dari ketentuan yang sudah ditetapkan. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut adalah data karyawan yang menerima kompensasi periode Januari-Desember tahun 2021.

Tabel 1.5

Daftar Karyawan Menerima Kompensasi Periode Januari-Desember 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan		Tanggal	
		Menerima Kompensasi	Pemberian Kompensasi	Aktual Kompensasi Diberikan	
1	Januari	28	10 Februari 2021	25 Februari 2021	
2	Februari	36	10 Maret 2021	30 Maret 2021	
3	Maret	64	10 April 2021	1 Mei 2021	
4	April	74	10 Mei 2021	31 Mei 2021	
5	Mei	48	10 Juni 2021	1 Juli 2021	
6	Juni	47	10 Juli 2021	2 Agustus 2021	
7	Juli	39	10 Agustus 2021	31 Agustus 2021	
8	Agustus	43	10 September 2021	1 Oktober 2021	
9	September	52	10 Oktober 2021	1 November 2021	
10	Oktober	61	10 November 2021	1 Desember 2021	
11	November	72	10 Desember 2021	1 Januari 2022	
12	Desember	59	10 Januari 2022	31 Januari 2022	

Sumber: KPP Madya Kota Bekasi (2022).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azhari (2019) dan Kusuma dkk (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut sama seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Pudyastuti (2021), Wijaya, dkk (2020), dan Fitrianto (2020). Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purba, dkk (2019) dan Aromega, dkk (2019) yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azhari (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sama seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma, dkk (2022), Aromega (2019), Pudyastuti (2021), Wijaya, dkk (2020), Andayani (2020), dan Fitrianto (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Purba, dkk (2019) dan

Hasibuan & Munasib (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Pudyastuti (2021), Partika, dkk (2020) dan Hasibuan & Munasib (2020) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aromega (2019) dan Kusuma & Asmike (2022) yang menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dan perbedaan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi”**.

1.2 Identifikasi, Pembatasan dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi adalah sebagai berikut:

1. Disiplin kerja karyawan kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi baik namun kinerja karyawan kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi tidak baik.
2. Kepuasan kerja karyawan kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi baik namun kinerja karyawan kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi tidak baik.

3. Kompensasi yang diberikan kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi baik namun kinerja karyawan kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi tidak baik.
4. Kinerja karyawan kantor pelayanan pajak madya Kota Bekasi tidak baik.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka dalam penelitian ini diperlukan pembatasan masalah agar pengkajian masalah dalam penelitian ini dapat lebih terfokus dan terarah. Oleh karena itu batasan dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, kepuasan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan.

1.2.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa penjelasan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya oleh peneliti, maka dapat dikemukakan permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan penelitian yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi secara bersamaan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Aspek Teoris (Keilmuan)

1. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Bekasi.
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi, serta dapat dijadikan sebagai informasi tambahan untuk penelitian berikutnya.

1.4.2 Aspek Praktis

Hasil dari penelitian ini menjadi bahan pertimbangan atau masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi tentang bagaimana pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

