

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Secara umum, perusahaan mengharapkan karyawannya untuk bekerja secara efisien dan produktif, yang sulit dilakukan tanpa kontrol sumber daya manusia yang profesional. Untuk mencapai target tersebut, perusahaan harus membuat organisasi agar dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan tertentu. Perwujudan suatu program manajemen perusahaan dalam memenuhi tuntutan organisasi akan menjadi efektif dan efisien apabila karyawan dapat disiplin aturan, maka hubungan baik dengan pemimpin pun tercipta. Informasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam rangka melaksanakan disiplin kerja dan mengurangi konflik dengan tugas, guna mencapai hasil yang memuaskan. Pernyataan ini dikemukakan oleh (N. B. Ginting, 2018) yang menegaskan bahwa disiplin kerja dapat ditinjau dari pentingnya organisasi dan karyawan. Bagi organisasi, dengan adanya disiplin kerja akan terciptanya keteraturan serta kelancaran dalam pelaksanaan tugas, untuk mencapai hasil yang optimum.

Disiplin kerja dibincangkan dengan cara yang sering muncul secara negatif. Disiplin bisa dihubungkan dengan hukuman ataupun sanksi. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) secara disiplin dapat diartikan sebagai wujud kemampuan usaha seseorang dan dalam pelaksanaannya sudah sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) teruntuk bisa memenuhi kebutuhan barang ataupun jasa. Kedisiplinan juga akan memengaruhi sikap pribadi diri seseorang. Kurangnya

kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan, meningkatnya ketidakhadiran karyawan, seringnya keterlambatan karyawan di kantor, dan kurangnya tanggung jawab karyawan atas bimbingan dari atasan. Pemerintah adalah organisasi yang akan berusaha menumbuhkan rasa disiplin disetiap pegawai yang bekerja dengan memberi maksud menggapai tujuan suatu organisasi. Di suatu organisasi lainnya pun, SDM ialah sumber utama atau inti dari organisasi tersebut (Siagian, 2018:3).

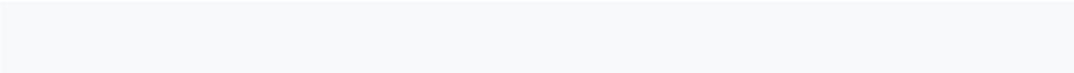
Dengan menerapkan disiplin diharapkan karyawan semakin efektif dalam mencapai kinerja yang lebih baik pula. Disiplin kerja yang terampil mencerminkan rasa tanggung jawab diantara karyawan terhadap kewajiban yang diberikan kepadanya. Tingkat tanggung jawab ini memotivasi gairah semangat dalam bekerja demi terwujudnya tujuan perusahaan dengan menaati segala peraturan yang berlaku diperusahaan. Disiplin kerja dapat diukur dengan pelaksanaan tugas perusahaan oleh karyawan, disertai dengan tataan perusahaan. Karyawan akan tercapai tujuannya apabila mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh (Afridola, 2017) menyatakan bahwa disiplin merupakan suatu usaha seorang manajer untuk mendorong anggota organisasi memenuhi tuntutan dan tanggungjawab mereka.

Tingkat kedisiplinan perusahaan biasanya ditentukan jika karyawan tidak mematuhi semua aturan dan regulasi yang berlaku dalam pekerjaannya, ia akan mematuhi segala aturan atau regulasi yang berlaku di perusahaan, yang berarti bahwa tindakan karyawan tersebut dapat mencerminkan pelanggaran disiplin. Apabila hal ini terjadi akan berdampak buruk bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki etos kerja, kompetensi, dan budaya organisasi yang berjalan harmonis

akan membuahkan motivasi kerja yang lebih tinggi, karena bisa meningkatkan motivasi karyawan untuk melaksanakan etika kerja yang benar dan baik, maka tujuan organisasi berupa target ini bisa diraih sesuai dengan yang ditetapkan dan diharapkan. Kualitas dan kuantitas bergantung pada kinerja karyawan yang optimal baik secara kerja individu maupun kelompok. (Siagian, 2018:3)

Disiplin kerja dapat dikatakan sebagai proses perkembangan yang berguna bagi karyawan yang penting, karena disiplin kerja menetapkan pada tindakan dan bukan terhadap orang tersebut. Disiplin kerja berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Namun dalam penerapannya perusahaan yang berhubungan dengan disiplin masih memiliki banyak masalah. Pernyataan ini didukung oleh (Afridola, 2017) mengungkapkan bahwa kesadaran, disiplin dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala peraturan dan norma sosial perusahaan yang berlaku.

Selain disiplin kerja, faktor pembangun kesadaran lainnya juga harus memberikan insentif kepada karyawan, karena insentif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan di tempat kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh riset (Ida Aryati, 2017), pemberian insentif teruntuk karyawan akan berdampak positif pada semangat disiplin kerja yang baik di perusahaan, sehingga memotivasi setiap karyawan untuk berpartisipasi dan berkontribusi lebih baik terhadap target perusahaan. Dengan adanya insentif dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan menjadi lebih baik.



Pada dasarnya pemberian insentif selalu berkaitan dengan remunerasi atas kinerja ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Pemberian Insentif kepada karyawan akan berpengaruh positif terhadap semangat kerja dalam mencapai prestasi yang baik dan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Sehingga setiap karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar pada target perusahaan. (Ida Aryati, 2017:146)

Insentif juga penting dan harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Kinerja karyawan yang baik mungkin disebabkan oleh skala insentif yang didapatkan. Jika insentif yang diperoleh karyawan tidak sesuai dengan skala kontribusi dalam karyawan tersebut bekerja, karyawan akan lebih cenderung tidak bersemangat serta rasa malas dalam bekerja, yang akhirnya mereka bekerja sesuka hati tanpa memiliki rasa motivasi tinggi. Dengan memberikan insentif yang sesuai dengan metode kerja yang baik. Harapan depannya, sehingga proses keberlangsungan kerja organisasi dapat berubah sesuai dengan target organisasi. (Iskandar, 2020:33).

Konflik di dalam perusahaan harus bisa dikendalikan dengan baik, karena perbedaan status dan karena nilai, norma atau persepsi yang berbeda dapat mengakibatkan mangkirnya karyawan yang merasa pada kondisi tertekan konflik kerja juga dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja karyawan. Dalam ruang lingkup perusahaan banyak hal yang dapat memicu konflik, yaitu perbedaan persepsi dari individu atau kelompok yang menyebabkan terjadinya pertentangan baik ide maupun kepentingan, sehingga menyebabkan terhambatnya tujuan ataupun kinerja dari individu dan kelompok di perusaha. Konflik

ditempat kerja yang berkepanjangan dapat menimbulkan keadaan tidak menyenangkan terutama bagi mental karyawan.

Adanya upaya mempengaruhi secara negatif dari individu karyawan kepada karyawan lain, maupun kepada suatu kelompok organisasi didalam perusahaan tersebut, akan mengakibatkan ketidakpercayaan dan dapat merusak hubungan antar karyawan, apabila keadaan ini dibiarkan tentu akan mengganggu berbagai kegiatan perusahaan, sehingga mempengaruhi kinerja karyawan maupun kinerja organisasi perusahaan tersebut.(Ekhsan, 2020:13)

Konflik tersebut juga dapat menyebabkan terpecahnya hubungan antara anggota satu dengan lainnya, apabila konflik tersebut tidak terselesaikan dengan baik, maka juga akan menghambat pekerjaan dan menghambat pemasukan, sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan tersebut.

Kinerja sangatlah penting dalam suatu pekerjaan yang dimana perusahaan menginginkan karyawannya berkerja dengan baik agar dapat mencapai hasil kerja yang memuaskan, jika kinerja seorang karyawan baik, maka keberhasilan akan mudah tercapai. Kinerja pada umumnya melibatkan perilaku dan batin seseorang dan percaya jika pekerjaan yang dilakukan saat ini harus lebih baik dari pada pekerjaan sebelumnya, seorang karyawan merasa bangga dan puas dengan prestasinya dari apa yang dicapai berdasarkan kinerja perusahaan.

Dibutuhkan kinerja yang baik di lingkungan kerja. Jika kinerja karyawan tersebut memenuhi standar kerja perusahaan maka karyawan tersebut akan mendapatkan prestasi kerja yang baik. Hal ini diperkuat oleh riset (Suhardi, 2017) mengemukakan kinerja (*performance*) pada sebuah organisasi diartikan sebagai

tolok ukur pencapaian hasil yang berkelanjutan atau tingkat pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus.

Kinerja karyawan masih bersifat personal, karena setiap karyawan memiliki *skill* yang berbeda, sehingga dalam pelaksanaan tugas kerjanya akan berbeda-beda. Oleh sebab itu karyawan perlu adanya memperbaiki diri dengan cara mengevaluasi performa kerjanya dan menumbuhkan rasa motivasi yang tinggi disetiap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya agar lebih mudah dalam melaksanakan tugasnya. (Siagian, 2018: 24)

PT Citra Mandiri Distribusindo merupakan sebuah emiten yang berdiri sejak 2014, dimana perusahaan ini bergerak di bidang distribusi barang-barang makanan ringan (*snacks*), sabun, baterai, *pampers*, kosmetik, pemantik dan lain-lain, dengan jumlah karyawan berjumlah 110 orang yang terletak di tunas industrial *estate* blok c, belian, kec. batam kota. Perusahaan yang dimulai sejak 2014 ini memiliki karyawan yang kurang kesadaran disiplin dalam menjalankan tugasnya di perusahaan. Ketidaksiplinan karyawan tersebut dapat mengganggu kenyamanan dan ketepatan seseorang personal dalam bekerja.

Para karyawan tidak disiplin dalam absensi atau *passcard* dipagi hari, maupun disore hari. Pada saat atasan menyampaikan hal yang penting atau *meeting*, karyawan juga sering terlambat dan menyebabkan kerugian bagi diri sendiri maupun perusahaan, sehingga pesan yang disampaikan atasan tidak tersampaikan dengan baik.

Berdasarkan data yang diperoleh pada PT Citra Mandiri Distribusindo dalam lima bulan terakhir menunjukkan tingginya persentase keterlambatan para

karyawan. Berikut ini adalah data absensi para karyawan dari bulan Oktober 2019 s/d september 2020 pada PT Citra Mandiri Distribusindo.

**Tabel 1.1** Data Absensi Karyawan PT Citra Mandiri Distribusindo periode Oktober 2019 – September 2020

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan		Absen	Persentase Ketidakterdisiplinan
		<15 Menit	>15 Menit		
Oktober 2019	110	20	9	9	34.5%
November 2019	110	18	10	5	30.0%
Desember 2019	110	17	9	8	30.9%
Januari 2020	110	21	7	4	29.9%
Febuari 2020	110	26	5	5	32.7%
Maret 2020	110	20	8	6	30.9%
April 2020	110	18	6	7	28.1%
Mei 2020	110	22	6	9	33.6%
Juni 2020	110	23	8	7	34.5%
Juli 2020	110	20	11	9	36.3%
Agustus 2020	110	18	10	6	30.9%
September 2020	110	19	15	8	38.1%

**Sumber :** PT Citra Mandiri Distribusindo, 2020

Berdasarkan kasus tersebut dapat ditinjau bila semakin tinggi persentase keterlambatan akan menyebabkan penurunan dalam disiplin kerja pada PT Citra Mandiri Distribusindo. Sehingga dapat disimpulkan jika PT Citra Mandiri Distribusindo masih mengalami permasalahan dalam memenuhi disiplin kerja dari bulan oktober 2019 sampai september 2020 terjadinya jumlah keterlambatan karyawan yang lumayan setara dari oktober 2019 sampai September 2020 terjadinya peningkatan jumlah keterlambatan karyawan yang meningkat. Hal tersebut berdampak negatif, menyebabkan peningkatan cukup tinggi hal ini harus diperbaiki dan dipertimbangkan oleh perusahaan agar disiplin kerja dapat ditingkatkan.

Disiplin kerja yang terjadi pada PT Citra Mandiri Distribusindo dapat dinilai bahwa karyawan tidak taat kepada peraturan seperti kehadiran, banyak karyawan yang datang telat selama jam kerja. Waktu yang ditentukan perusahaan yaitu masuk pada pukul jam 08:00 WIB, pada kenyataannya karyawan PT Citra Mandiri Distribusindo tetap absen datang melebihi pada jam yang ditetapkan oleh perusahaan, melebihi jam istirahat yang di jadwalkan dan menghabiskan sisa-sisa waktu yang berjalan untuk kerja untuk urusan pribadinya. Karyawan yang sering absen dapat menyebabkan pekerjaan mereka tidak selesai atas waktu yang ditentukan dan tidak bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Begitu pula pada saat *meeting*, mereka selalu tidak tepat waktu hadir sebagai *audiens*.

Berdasarkan data yang diperoleh pada PT Citra Mandiri Distribusindo, terdapat banyak konflik yang terjadi antara karyawan dan kerugian yang disebabkan oleh konflik tersebut. Berikut data konflik disajikan dalam bentuk tabel.

**Tabel 1.2** Data konflik yang terjadi pada PT Citra Mandiri Distribusindo Tahun 2020

No	Contoh Konflik Yang Terjadi	Kerugian Yang Ditimbulkan
1.	Ketika sales melakukan <i>order</i> , barang yang dikirim tidak sesuai dengan keinginan pelanggan sehingga terjadi konflik antara sales, konsumen dan bagian ekspedisi.	Barang ditolak, menyebabkan kerugian bagi perusahaan dan tim sales tidak capai target.
2.	Perselisihan antara karyawan disebabkan masalah pribadi.	Menyebabkan kehilangan niat dalam bekerja, sehingga tidak fokus dalam bekerja.

**Sumber:** PT Citra Mandiri Distribusindo, 2020

Berdasar data tersebut dapat kita lihat bahwa setiap konflik yang bersangkutan dengan karyawan PT Citra Mandiri Distribusindo tentunya akan mendapatkan kerugian bagi kita sendiri maupun perusahaan dan membuat perpecahan bagi karyawan yang bersangkutan.

Selain itu, insentif dibutuhkan dengan tujuan dan harapan sebagai motivasi karyawan selama bekerja. Insentif yang diberikan perusahaan berupa bonus dan tunjangan bahan bakar minyak teruntuk bagian posisi penjualan, sedangkan insentif yang diberikan untuk bagian posisi kantor tidak berupa bahan bakar minyak namun berupa bonus tahunan, jadi ada sebagian karyawan yg tidak termotivasi. Peristiwa ini dapat menyebabkan turunnya kinerja karyawan maka dari itu akan membuat karyawan tidak semangat dalam bekerja karena tidak mendapatkan insentif sebaliknya, jika adanya pemberian insentif sesuai dengan kinerja karyawan dan dapat mendorong karyawan agar lebih semangat bekerja agar tercapai tujuan suatu

perusahaan.

Jika dilihat performa hasil kerja yang dilakukan karyawan perusahaan ini, masih terdapat masalah dalam pencapaian target yang tidak tercapai. Berikut ini disajikan hasil data pencapaian target sales perusahaan dari bulan Desember 2019 s/d Agustus 2020.

**Tabel 1.3** Data pencapaian target PT Citra Mandiri Distribusindo bulan Desember 2019 s/d Agustus 2020.

No	Tahun	Bulan	Target	Pencapaian/Realisasi	% Tercapai
1	2019	Desember	Rp 320.000.000	Rp 321.127.874	100.3%
2	2020	Januari	Rp 350.000.000	Rp 291.225.576	83.20%
3	2020	Febuari	Rp 290.000.000	Rp 255.247.369	88.01%
4	2020	Maret	Rp 290.000.000	Rp 239.447.124	82.56%
5	2020	April	Rp 290.000.000	Rp 242.214.752	83.52%
6	2020	Mei	Rp 250.000.000	Rp 251.362.784	100.5%
7	2020	Juni	Rp 220.000.000	Rp 236.125.227	107.3%
8	2020	Juli	Rp 220.000.000	Rp 220.247.368	100.1%
9	2020	Agustus	Rp 220.000.000	Rp 198.587.983	90.26%

**Sumber:** PT Citra Mandiri Distribusindo, 2020

Berdasarkan data tersebut didapat kesimpulan bahwa pencapaian target mengalami penurunan setiap bulannya. Bulan desember 2019 target tercapai, dibulan januari s/d april berturut-turut tidak tercapai, dibulan mei s/d juli target tercapai sedangkan pada bulan agustus tidak tercapai. Terjadinya kenaikan dan penurunan target sehingga membuat para sales mengalami kendala dalam mencapaikan targetnya.

Berdasarkan permasalahan di latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penulis menetapkan untuk dijadikan sebuah riset yang berjudul **“Pengaruh Disiplin, Insentif dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Citra Mandiri Distribusindo Batam”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjabaran dan permasalahan latar belakang diatas, maka bisa diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Disiplin kerja menurun dilihat dari banyaknya pegawai yang masih datang tidak tepat waktu.
2. Disiplin kerja menurun menyebabkan pegawai tidak masuk kerja dan sering terlambat.
3. Tidak semua karyawan mendapatkan insentif sehingga menurunkan kinerja karyawan.
4. Pemberian insentif yang kurang merata membuat karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
5. Menurunnya disiplin kerja dan rendahnya insentif yang diberikan sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.

6. Kinerja karyawan menurun dilihat dari ketidak tercapaian target kerja.
7. Konflik yang menyebabkan anggota satu dengan lainnya terpecah.

### **1.3. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam riset, yakni:

1. Penelitian tersebut dilakukan hanya berkaitan dengan disiplin, insentif dan konflik kerja.
2. Penelitian dilakukan di PT Citra Mandiri Distribusindo.
3. Responden yang diteliti merupakan karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Menurut permasalahan pada latar belakang yang telah dipaparkan sehingga didapat susunan rumusan, yakni:

- 1 Apakah disiplin mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo?
- 2 Apakah insentif mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo?
- 3 Apakah konflik kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo?
- 4 Apakah disiplin, insentif dan konflik kerja secara bersamaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan latar belakang yang terjadi, maka berikut

beberapa tujuan riset yakni untuk:

- 1 Mengetahui pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo.
- 2 Mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo.
- 3 Mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo.
- 4 Mengetahui pengaruh disiplin, insentif dan konflik kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan di PT Citra Mandiri Distribusindo.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis riset ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi atau referensi, metodologi, kontribusi teoritis dan empiris dalam menyusun kebijakan keputusan perusahaan yang terkait dalam hal kinerja karyawan.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

#### 1. Bagi Perusahaan

Agar dapat mempertimbangkan atau memberikan solusi disaat ingin mengambil keputusan untuk tujuan peningkatan performa kerja karyawan.

#### 2. Bagi Universitas Putera Batam

Hasil riset ini diharapkan bisa menambah pandangan dan bahan penelitian untuk mahasiswa Universitas Putera Batam, khususnya mahasiswa program studi manajemen.

### 3. Bagi peneliti

Sebagai tujuan untuk meningkatkan persepsi, pemahaman dan keahlian dengan melihat langsung dunia usaha bisnis dan juga dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong teori yang diperoleh dalam perkuliahan.

### 4. Bagi mahasiswa

Dengan harapan dapat digunakan sebagai bahan penilaian untuk melakukan aktivitas pada SDM dan memberikan masukan bagi perusahaan yang bersangkutan kedepannya dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan manajemen untuk menentukan langkah-langkah ke depan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.