

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Penyebaran pandemi Covid-19 telah memaksa pemerintah mengeluarkan kebijakan penguncian wilayah dan pembatasan sosial secara berkala. Sebagai konsekuensi kebijakan ini tengah merombak keseluruhan aktivitas ekonomi dan sosial, khususnya pada pasar tenaga kerja. Gangguan terhadap aktivitas ekonomi telah menyebabkan banyak perusahaan menutup usaha dan mengalami kebangkrutan yang berdampak pada pengurangan jumlah pekerja secara besar-besaran, terutama pada sektor-sektor yang paling terdampak pandemi.

Di sisi lain, persaingan perekonomian yang ketat di era revolusi industri 4.0 menuntut setiap lingkup usaha beradaptasi sebaik mungkin. Peran sumber daya manusia, sebagaimana disebutkan Nawawi (2015) sebagai proses pendayagunaan tenaga kerja secara manusiawi melalui potensi fisik dan psikis yang dimiliki agar berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan, menjadi aset utama perusahaan dalam mempertahankan kredibilitasnya.

Permasalahan sumber daya manusia masih menjadi sorotan utama dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Tantangan signifikan dimana kapabilitas sumber daya manusia yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*) sangat menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Setiap sumber daya manusia dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang maksimal, mengingat keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan suatu

pekerjaan dinilai melalui hasil kinerja karyawan. Mangkunegara dalam Masram (2017:139) menyatakan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil implementasi atas perencanaan yang telah disusun sesuai dengan kriteria kerja yang ditetapkan sebelumnya.

Besar kecilnya tanggung jawab suatu pekerjaan dapat memberikan beban tersendiri yang dirasakan pelakunya, baik itu pembebanan secara fisik, mental, maupun sosial. Faktor pengelolaan organisasi dalam membebaskan suatu pekerjaan terhadap sumber daya manusia akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menghasilkan kinerja. Permendagri (No. 12/2008) menyatakan beban kerja sebagai besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu. Menurut Koesomowidjojo (2017:22) beban kerja telah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda menurut individu.

Sebagaimana dijelaskan Koesomowidjojo (2017:33), tiga indikator beban kerja diindikasikan pada kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan mengacu pada target yang dicapai. Disebutkan, jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan yang ada, maka akan memunculkan perasaan bosan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah

daripada tuntutan pekerjaan yang diberikan, maka akan memunculkan rasa kelelahan yang berlebih.

Oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan karyawan penting diperhatikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagaimana disebutkan Lisnayetti dan Hasanbasri dalam (Paramitadewi, 2017:3381) menyatakan keterikatan antara beban kerja terhadap kinerja, dimana beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun. Pernyataan ini diperkuat Setyawan dan Kuswati (2016:109) dimana beban kerja yang terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai akan menyebabkan kinerja menurun.

Beban kerja yang seimbang memegang peran penting atas hasil sikap dan perilaku terpuji yang dihasilkan karyawan. Salah satu indikasi perilaku tersebut dapat dinilai melalui kedisiplinan kerja, sebagaimana disebutkan (Sutrisno, 2019) disiplin kerja sebagai ketaatan sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang tercermin sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Dengan disiplin tinggi para pegawai akan senantiasa mentaati peraturan yang ada di perusahaan, bekerja semaksimal mungkin sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan target yang ditentukan.

Turunan, dkk (2016) menyatakan disiplin kerja sebagai salah satu faktor sikap dalam bertindak yang mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin yang baik menunjukkan bagaimana seseorang bertanggung terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini diperkuat oleh (Yuliantini,2021) dalam penelitiannya disebutkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan PT ISS Indonesia di Universitas Mercu Buana, dimana keefektifan suatu iklim kerja dapat diwujudkan melalui disiplin kerja yang tinggi. Tanpa disiplin kerja akan sangat sulit mewujudkan efektivitas dan efisiensi kerja sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

Obyek dalam penelitian ini adalah PT Graha Medika Mandiri sebagai salah satu perusahaan swasta yang bergerak pada bidang pendistribusian alat kesehatan dan alat laboratorium. Dalam menjalankan usahanya sejak tahun 1998, PT Graha Medika Mandiri yang beroperasi pusat di kota Banjarmasin, memiliki kantor cabang di kota Surabaya dan Kediri yang berfungsi dalam melaksanakan *remote* atas pekerjaan di kantor pusat. Dalam praktiknya, tidak selamanya kinerja pegawai berada dalam kondisi prima seperti yang diharapkan karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Salah satu permasalahan yang muncul adalah ketidaksesuaian pencapaian realisasi atas target kerja yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja karyawan pada PT Graha Medika Mandiri berorientasi pada pemenuhan target penjualan setiap tahunnya. Mengingat fungsi utama bagian penjualan ini berada di bawah tanggung jawab divisi marketing, dimana berdasarkan rekap data jumlah keluar masuknya karyawan adalah sebagai berikut,

**Table 1.1 Rekap Data Karyawan Divisi Marketing PT Graha Medika Mandiri**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Keluar</b>	<b>Masuk</b>
<b>2018</b>	34	2	2
<b>2019</b>	36	0	2
<b>2020</b>	42	3	9
<b>2021</b>	48	5	11

*Sumber : PT Graha Medika Mandiri (data diolah)*

Hingga saat ini dengan mengacu data rekap terakhir pada tahun 2021, total jumlah karyawan pada divisi marketing diluar pimpinan berjumlah 48 karyawan yang tersebar di 3 lokasi kantor pusat dan cabang.

Sebagaimana dialami oleh PT Graha Medika Mandiri, indikasi melemahnya pencapaian kinerja karyawan pada divisi marketing dibuktikan melalui data target dan pencapaian realisasi penjualan tahunan berikut,

**Table 1.2 Target dan Realisasi Penjualan PT Graha Medika Mandiri**

<b>Tahun</b>	<b>Target Penjualan (M)</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Persentase Penjualan (%)</b>
<b>2018</b>	36.000.000.000	26.020.279.087	9.979.720.913	72%
<b>2019</b>	42.000.000.000	23.442.570.450	18.557.429.550	56%
<b>2020</b>	48.000.000.000	43.567.572.126	4.432.427.874	91%
<b>2021</b>	54.000.000.000	32.646.925.459	21.353.074.541	60%
<b>Total</b>	<b>180.000.000.000</b>	<b>125.677.347.122</b>	<b>54.322.652.878</b>	<b>70%</b>

*Sumber : PT Graha Medika Mandiri (data diolah)*

Berdasarkan data diatas dapat diketahui dalam kurun waktu 4 tahun terakhir, realisasi penjualan belum berhasil memenuhi target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Data menunjukkan pencapaian realisasi tertinggi yang berhasil diraih adalah pada tahun 2020, sebesar Rp43.567.572.126, dari target penjualan sebesar Rp48.000.000.000. Sementara pada periode 3 tahun lainnya, selisih pencapaian antara target dan realisasi dapat dikatakan terlampau jauh, terlebih pada tahun 2021 dimana selisih antara realisasi dan target penjualan menyentuh angka Rp21.353.074.541.

Selain itu perolehan persentase penjualan cenderung menurun, dilihat melalui persentase tahun 2018 sebesar 72% kemudian menurun menjadi 56% di tahun 2019. Pada tahun 2020 persentase kembali mengalami peningkatan drastis menjadi 91% dan kembali menurun sebesar 31% pada tahun 2021 menjadi 60%, sehingga jika dirata-rata persentase penjualan secara keseluruhan selama 4 tahun terakhir sebesar 70%.

Fenomena penurunan kinerja karyawan pada PT Graha Medika Mandiri didukung oleh beberapa permasalahan, sebagaimana disebutkan oleh karyawan divisi marketing melalui hasil pra wawancara, dimana beban kerja yang dibebankan perusahaan dirasa terlalu berat melalui angka target penjualan yang sangat tinggi dan terus meningkat setiap tahunnya. Ditinjau melalui perspektif perusahaan, disebutkan oleh direktur utama melalui hasil wawancara, adanya pembebanan target penjualan yang meningkat setiap tahun disebabkan oleh biaya operasional perusahaan yang terus melambung setiap tahunnya, terlebih di era pandemi seperti ini dimana terjadi peningkatan pesat antara kurva permintaan dan penawaran terhadap pendistribusian alat kesehatan yang berakibat inflasi berkepanjangan.

Realita di lapangan dirasakan karyawan divisi marketing juga turut mempengaruhi kurangnya daya tarik pembeli. Persaingan harga yang sengit antar perusahaan kompetitor sejenis, maupun permainan strategi pemasaran dirasa kurang matang untuk menunjang aktifitas penjualan perusahaan. Selain itu disebutkan, kurangnya pemberian pelatihan yang hanya diberikan satu kali di awal masa penerimaan, dijelaskan sebagai penyebab kurang berkembangnya

kemampuan karyawan dalam memasarkan produk. Mengingat minimnya pengetahuan karyawan terhadap produk yang ditawarkan, yakni alat kesehatan sejatinya membutuhkan kemampuan komunikasi dan pemahaman produk secara mendalam. Dari berbagai keluhan yang muncul, mengindikasikan sistem pengembangan sumber daya manusia yang masih perlu dibenahi lagi melalui indikasi permasalahan pemerataan beban kerja, khususnya pada divisi marketing PT Graha Medika Mandiri.

Selain beban kerja, permasalahan sumber daya manusia juga muncul diketahui melalui hasil rekapitulasi absensi karyawan divisi marketing pada kantor pusat dan kantor cabang PT Graha Medika Mandiri sebagai berikut,

**Table 1.3 Data Absensi Karyawan Divisi Marketing PT Graha Medika Mandiri**

Tahun	Jumlah Karyawan	Terlambat		Sakit		Izin		Alfa	
2018	34	22	65%	12	47,0%	7	20,6%	2	18,8%
2019	36	18	50%	13	38,9%	5	13,9%	4	28,6%
2020	42	25	60%	15	45,2%	7	16,7%	6	36,8%
2021	48	30	63%	22	45,8%	9	20,8%	6	36,4%
<b>Rata-Rata</b>		<b>24</b>	<b>59%</b>	<b>16</b>	<b>44%</b>	<b>7</b>	<b>18%</b>	<b>5</b>	<b>30%</b>

*Sumber : PT Graha Medika Mandiri (data diolah)*

Dari data diatas terlihat perolehan persentase absensi karyawan divisi marketing PT Graha Medika Mandiri, berdasarkan indikasi faktor keterlambatan, sakit, izin dan alfa konstan mengalami peningkatan selama periode tahun 2018-2021. Jika dihitung secara rata-rata, indikasi tingkat ketidakdisiplinan karyawan tertinggi berasal dari keterlambatan karyawan saat masuk dan pulang pada jam kantor sebesar 59%. Fenomena rendahnya disiplin karyawan juga dipertegas oleh

pernyataan direktur utama, dimana karyawan seringkali datang terlambat mendekati berakhirnya jam kerja usai melaksanakan pekerjaan di luar kantor tanpa keterangan yang jelas. Sementara itu, ditinjau dari perspektif karyawan divisi marketing melalui hasil wawancara, disebutkan bahwa mereka telah berusaha semaksimal mungkin menjalankan tanggung jawab pekerjaan dalam memenuhi target penjualan dengan mendatangi customer ke customer, sehingga seringkali menyita waktu yang lama saat berada di luar kantor.

Tidak dapat dipungkiri bahwa mempertahankan keefektifan dan kedisiplinan karyawan dalam bekerja bukanlah perkara yang mudah. Selama ini pihak PT Graha Medika Mandiri telah melakukan berbagai upaya yang bersifat mendukung peningkatan produktivitas karyawan, seperti halnya sistem kompensasi sesuai standart yang berlaku, pemberian motivasi oleh atasan, pemenuhan fasilitas dan lingkungan kerja yang memadai, maupun pemberian promosi dan *reward* bagi karyawan berprestasi. Namun, hal tersebut tidak semata-mata dapat membangkitkan gairah pekerja dalam menghasilkan kinerja tinggi. Perlu adanya kesadaran dua arah, baik dari pihak perusahaan dalam mengayomi karyawan maupun motivasi intrinsik dari pihak karyawan itu sendiri untuk dapat berkembang dalam mencapai tujuan (*goal*) perusahaan.

Adanya faktor pemberian beban kerja yang seimbang, serta diikuti kedisiplinan karyawan yang tinggi dalam mentaati peraturan perusahaan, berkaitan erat dengan produktivitas karyawan dalam menghasilkan kinerja yang memuaskan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Yuliantini, T., & Suryatiningsih, S. (2021) yang berjudul “Disiplin Kerja, Beban Kerja dan Kinerja

Karyawan Implikasinya pada Kinerja Organisasi” dimana temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena diatas, dibuktikan dengan data yang mendukung munculnya indikasi permasalahan sumber daya manusia pada beban kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan divisi marketing pada PT Graha Medika Mandiri. Sehingga, hal ini mendorong penulis untuk melaksanakan penelitian dengan judul “Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Divisi Marketing PT Graha Medika Mandiri).”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi marketing pada PT Graha Medika Mandiri?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi marketing pada PT Graha Medika Mandiri?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan divisi marketing pada PT Graha Medika Mandiri.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan divisi marketing pada PT Graha Medika Mandiri.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan mempunyai beberapa manfaat baik bagi penulis maupun pihak-pihak yang terkait. Adapun manfaat yang dapat diambil adalah:

#### **a. Bagi Perusahaan**

Diharapkan melalui penelitian ini dapat memberikan bahan masukan atau informasi, dan bahan pertimbangan untuk evaluasi yang bersifat saran yang membangun untuk meningkatkan kinerja karyawan serta diharapkan sebagai masukan bagi pihak manajemen dan akan memberikan pengetahuan dan wawasan yang luas.

#### **b. Bagi Penulis**

Diharapkan melalui penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan, serta menjadi pembanding ilmu pengetahuan dan teori yang diterima selama masa perkuliahan dengan praktek di lapangan.

**c. Bagi Peneliti lain**

Diharapkan melalui penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan dapat dijadikan masukan dalam penelitian serupa serta digunakan sebagai referensi/acuan dalam penelitian mendatang.