

ANALISIS DAMPAK HUKUMAN DISIPLIN TERHADAP PENCAPAIAN NILAI *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) PEGAWAI LEMBAGA JAMINAN SOSIAL

Dhea Perdana Coenraad
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan, Bandung
Email: dhea@stiepas.ac.id

Abstract

Employee performance is a very important thing in the organization so that in the course of the performance calculation continues to be improved in order to encourage employees to work better and achieve excellent performance. there are often employees who are not obedient to the rules or even break the rules. This study discusses the penalties given by agencies to employees who violate rules ranging from minor disciplinary violations, moderate to severe and will be seen how their impact on the achievement of KPI results before being sanctioned and after being sanctioned.

Keywords: *performance, key performance, penalties.*

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam berorganisasi sehingga dalam perjalanannya perhitungan kinerja terus disempurnakan guna mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai kinerja prima. namun pada kenyataannya kinerja yang tinggi tidak semudah itu tercapai, salah satunya karena faktor kedisiplinan pegawai itu sendiri dimana masih kerap ada pegawai yang kurang taat pada aturan atau bahkan melanggar aturan. Penelitian ini membahas hukuman yang diberikan instansi kepada para pegawai yang melanggar aturan mulai dari pelanggaran disiplin ringan, sedang hingga berat dan akan dilihat bagaimana dampaknya terhadap capaian hasil KPI sebelum diberikan sanksi dan sesudah diberikan sanksi.

Kata Kunci : *kinerja, key performance dan sanksi hukuman.*

PENDAHULUAN

Di era saat ini persaingan antara institusi banyak mengalami perubahan salah satu contoh perubahannya adalah disrupsi teknologi, dengan perubahan tersebut banyak pekerjaan yang semula dilakukan dengan cara manual saat ini bisa dilakukan menggunakan teknologi, hal tersebut membawa dampak terhadap Sumber Daya Manusia yang harus mengikuti perkembangan agar tidak tertinggal dengan perkembangan zaman.

Untuk mampu menjawab tantangan persaingan, secara umum institusi akan menitik fokuskan kepada salah satu sumber yang dapat mendukung institusi secara berkesinambungan, salah satu sumber yang sangat mempengaruhi perkembangan institusi yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga dalam sebuah institusi yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.

Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas manajemen yang berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia menangani sumber daya manusia, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan stakeholders. (Kaswan, 2012: 6).

Peranan sumber daya manusia di institusi merupakan hal yang sangat penting dan strategis guna mencapai visi dan misi institusi. Kepentingan tersebut didasari dari fungsi sumber daya manusia dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, mengatur, dan memanfaatkan pegawai, sehingga dapat berfungsi produktif untuk tercapainya tujuan dan cita – cita institusi.

Maka oleh sebab itu untuk dapat menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas institusi harus berperan aktif untuk memajukan sumber daya manusia agar sumber daya ini dapat melakukan inovasi untuk dapat memenangkan persaingan di era saat ini. kemajuan kemenangan tersebut hanya dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing.

Agar sumber daya manusia yang dimiliki mempunyai kualitas dan daya saing, maka sangat dibutuhkan pengembangan SDM baik di bidang pengetahuan maupun keterampilan, hal tersebut harus mendapatkan perhatian dari manajemen institusi. Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari peran penting seorang pimpinan, pemimpin merupakan kunci penentu keberhasilan sebuah institusi, dengan amanah jabatan tersebut haruslah dapat dipercaya menggerakkan roda institusi dengan baik salah satu caranya adalah mendorong pegawai untuk dapat memaksimalkan hasil kerja agar tujuan dari institusi selaras dengan visi dan misi yang telah dibuat.

Sifat dinamis dan selalu beradaptasi merupakan sifat alamiah manusia yang perlu terus dikembangkan oleh institusi. Peningkatan kinerja secara maksimal merupakan harapan dari institusi pada setiap pegawainya. Manusia pada dasarnya selalu berperan aktif untuk selalu melakukan perkembangan dalam suatu institusi. Dari sifat alamiah tersebut institusi harus selalu melakukan evaluasi terhadap hal-hal yang dapat membantu pengembangan pegawai dalam rangka mencapai hasil pekerjaan yang terbaik.

Hasil pekerjaan pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja institusi, sehingga hak dan kewajiban pegawai harus diperhatikan oleh Pimpinan institusi. Untuk itu diperlukan kebijakan strategis agar roda institusi khususnya hubungan antara manajemen dengan pegawai pegawai berjalan harmonis demi meningkatkan kinerja institusi.

Institusi menuntut seluruh pegawai dapat berperan aktif sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi dengan tetap menjaga hak dan kewajiban dalam hubungan industrial. Sehingga mewajibkan institusi untuk membuat kesepakatan atau aturan tentang perjanjian kerja bersama antara manajemen dengan pegawai yang mengatur tentang hak dan kewajiban pegawai serta manajemen sehingga memudahkan manajemen dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai dan juga melakukan kontrol terhadap pelanggaran disiplin pegawai.

Penulis melakukan penelitian pada salah satu instansi Institusi Lembaga Jaminan Sosial berupa jasa keuangan non perbankan yang bergerak dalam bidang asuransi. Insitusi tersebut sudah berdiri lebih dari 40 tahun dengan tujuan mengedepankan hak – hak dan kepentingan masyarakat, lebih dari 4 dekade waktu yang telah dilalui oleh institusi yang artinya sudah sangat banyak pengalaman dan perkembangan yang dilakukan institusi tersebut, Peristiwa demi peristiwa dalam rangkaian perjalanan organisasi dinilai mampu melewati halangan maupun rintangan yang dihadapi.

Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, Institusi Lembaga Jaminan Sosial tersebut secara berkesinambungan terus meningkatkan kualitas dan kompetensi di seluruh lini, salah satunya adalah pengaturan tentang Sumber Daya Manusia, ini menjadi sangat penting untuk dapat mewujudkan visi yang dicita citakan oleh Institusi Lembaga Jaminan Sosial.

Dengan jumlah pegawai yang tergolong cukup besar di jajaran institusi pemerintah, Institusi Lembaga Jaminan Sosial membentuk peraturan – peraturan yang harus dipahami dan ditaati oleh seluruh pegawai di Institusi Lembaga Jaminan Sosial. Agar proses bisnis dapat terjaga secara governance, sesuai dengan visi dan misi Institusi Lembaga Jaminan Sosial, karenanya Institusi Lembaga

Jaminan Sosial tersebut mampu membentuk pegawai yang berkualitas dan menciptakan pegawai loyalitas kepada institusi.

Untuk menciptakan loyalitas maka manajemen harus menjaga hak normative pegawai serta hak – hak lainnya yang diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang dituangkan dalam Peraturan Manajemen di Institusi Lembaga Jaminan Sosial tentang Manajemen Kepegawaian, peraturan tersebut dibuat agar seluruh pegawai dapat bekerja dengan tenang dan nyaman dan mampu bekerja secara optimal, kenyamanan tersebut juga harus memperhatikan keseimbangan hak dan kewajiban, salah satunya adalah kepatuhan dan kedisiplinan sehingga optimalisasi pencapaian kinerja pegawai juga dapat dikendalikan.

Kinerja institusi dapat menghasilkan nilai terbaik jika pegawai dan manajemen dapat bersama – sama menjalankan peran masing – masing, untuk itu Institusi Lembaga Jaminan Sosial membuat penilaian produktifitas pegawai berdasarkan hasil kerja yang disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI), dan untuk dapat mengendalikan aspek Sumber Daya Manusia yang governance diatur dengan Peraturan Direksi Institusi Lembaga Jaminan Sosial yang disebut dengan manajemen kepegawaian.

Pentingnya Pengelolaan sumber daya manusia sudah sangat hal yang penting bagi Institusi Lembaga Jaminan Sosial karena fungsi manusia sebagai pegawai Institusi Lembaga Jaminan Sosial tidak lagi hanya penunjang akan tetapi menjadi aset berharga dalam institusi. Hak dan kewajiban antara pegawai dan manajemen telah diatur dalam perjanjian mengikat kepada hak normative berupa gaji, hak untuk mendapatkan promosi serta kewajiban untuk melakukan pengenaan sanksi bagi pegawai yang bermasalah.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti hanya sebatas melakukan observasi terhadap keputusan sanksi pelanggaran terhadap hasil penilaian kinerja pegawai, peneliti tidak membahas tentang pemberian kompensasi atau pemberian rewards, hal yang menarik untuk diangkat mengenai topik yang diangkat oleh penulis adalah tentang sanksi pelanggaran di Institusi Lembaga Jaminan Sosial karena dengan jumlah pegawai lebih dari 5000 maka kompleksitas pengelolaan pegawai pastinya akan mengalami banyak potensi pelanggaran disiplin yang dilakukan pegawai.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka peneliti bertujuan melakukan penelitian untuk mengidentifikasi dan menganalisis jenis atau bentuk hukuman disiplin di institusi Institusi Lembaga Jaminan Sosial dan menganalisis dampak hukuman disiplin terhadap kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan suatu hal yang sangat mutlak dalam kehidupan manusia, karena seorang manusia tanpa disiplin yang kuat akan merusak sendi – sendi kehidupannya, yang akan membahayakan dirinya dan manusia lainnya, bahkan alam sekitarnya (Handoko, 2008,17), dengan kedisiplinan kita dapat hidup teratur sedangkan bila hidup kita sedang disiplin berarti kita tidak bisa hidup teratur dan hidup kita akan hancur berantakan (Handoko, 2008,18). Menurut Hasibuan (2008:193) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pandangan ini menjelaskan bahwa suatu kerelaan dan kesediaan seseorang dalam menaati peraturan yang berlaku tanpa paksaan.

Menurut Hasibuan (2008:194) menyatakan bahwa disiplin diartikan apabila pegawai datang tepat waktu, mengerjakan pekerjaannya dengan baik, dan menaati semua peraturan yang berlaku. Sedangkan Menurut Handoko (2001:208) indikator disiplin kerja antara lain adalah Kehadiran, Ketaatan, Ketepatan waktu dan Perilaku.

Dengan mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi, diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang dimiliki individu tersebut. Aturan yang ada dalam sebuah organisasi biasanya tercermin dalam suatu tindakan disiplin, Basri dan Munandar (2010;1). Selanjutnya Jika pegawai dapat melaksanakan kewajibannya dengan baik, maka kinerja yang dimiliki oleh pegawai akan lebih baik dan berkualitas dari sebelumnya. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya, Mahsun (2013;25). Menurut Wahyuningrum (2008;40), dikatakan bahwa kedisiplinan adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Kedisiplinan akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi.

Key Performance Indikator

Mengukur kinerja merupakan bagian penting ketika mengimplementasikan metode untuk meningkatkan produk dan proses dan juga saat membuat hasil dari sebuah perubahan. (Anupindi 2016 ; diacu dalam Rensfelt, Winblad, Lindman, 2008).

Sanksi Hukuman

Hukuman atau Punishment dalam hal ini adalah pemberian penderitaan. Hukuman adalah sesuatu yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang

(orang tua, pimpinan dan sebagainya) kepada pegawai, dengan maksud supaya penderitaan itu betul-betul dirasakannya menuju kearah perbaikan .

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di institusi Lembaga Jaminan Sosial dengan area penelitian di seluruh kantor Unit Kerja Lembaga Jaminan Sosial seluruh Indonesia, data atau informasi yang didapat oleh peneliti berasal dari Departemen terkait yang mengelola Sumber Daya Manusia, penelitian didasarkan pada area yang dapat dijangkau peneliti baik secara informasi formal dan informal maupun data – data yang akan dibutuhkan penulis dalam melakukan penelitian.

Populasi data yang diperoleh adalah menggunakan data sekunder Sumber Daya Manusia atas kasus pelanggaran – pelanggaran di seluruh unit kerja yang dilakukan di tahun 2016 sampai dengan 2018, dengan jenis pelanggaran antara lain Pemalsuan Data, Tindakan Asusila, Penyalahgunaan Keuangan (Fraud), Kelalaian Pengawasan, Penyalahgunaan Wewenang, Kelalaian Pengelolaan Keuangan, Kelalaian Prosedur, Pelanggaran Rekrutmen, Gaya Kepemimpinan, Pelanggaran Prosedur Klaim, Kelalaian Melaksanakan Tugas Dan Tanggung Jawab, dan Indisipliner.

Analisis data dengan uji beda. Uji beda t-test digunakan untuk menentukan apakah dua sampel yang tidak berhubungan memiliki nilai rata-rata yang berbeda. Uji beda t-test dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara dua nilai rata-rata dengan standart error dari perbedaan rata-rata dua sampel.

Standar error perbedaan dalam nilai rata-rata terdistribusi secara normal. Dapat disimpulkan bahwa uji beda t-test adalah membandingkan rata-rata dua grup yang tidak berhubungan satu dengan yang lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian tingkat validitas tiap item dipergunakan analisis item, artinya mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Persyaratan minimum agar dapat dianggap valid apabila $r = 0,3$. Sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,3 maka item dalam instrument tersebut dinyatakan tidakvalid.

Tabel 1. Hasil Uji Beda Pelanggaran Berat

		Paired Samples Test							
		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	Sebelum - Sesudah	-.28455	.33998	.10251	-.51295	-.05614	-2.776	10	.020

Sumber: Olah Data, 2018

Dari tabel Paired Samples Test di atas dapat kita ketahui bahwa sig. (2-tailed) adalah 0.020. Hal ini berarti nilainya lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 5\%$). Artinya penjatuhan hukuman atau sanksi berdampak signifikan terhadap perubahan nilai KPI. Dari tabel tersebut dapat kita ketahui pula sanksi memberikan perubahan terhadap Nilai KPI tersebut sebesar -0,28455 karena mean bersifat negatif maka artinya dalam kondisi yang sebenarnya pemberian sanksi akan meningkatkan capaian KPI sebesar 0,28455 artinya sanksi yang dijatuhkan kepada pelaku pelanggaran disiplin berat akan berdampak positif terhadap perubahan KPI hal ini berarti hukuman yang diberikan bersifat positif artinya ketika pegawai mendapatkan sanksi dalam dirinya ada keinginan yang kuat untuk berubah sehingga nilai capaian KPI menjadi meningkat.

Tabel 2. Hasil Uji Beda Pelanggaran Sedang

		Paired Samples Test							
		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	Sebelum - Sesudah	-.43800	.50180	.12956	-.71589	-.16011	-3.381	14	.004

Sumber: Olah Data, 2018

Dari tabel Paired Samples Test di atas dapat kita ketahui bahwa sig. (2-tailed) adalah 0.004. Hal ini berarti nilainya lebih dari 0.05 ($\alpha = 5\%$). Sehingga dapat dikatakan penjatuhan hukuman atau sanksi berdampak signifikan terhadap perubahan pencapaian nilai KPI. Dari tabel tersebut dapat kita ketahui pula sanksi memberikan perubahan terhadap Nilai KPI tersebut -0,43800 karena mean negative maka dapat diartikan dalam kondisi yang sebenarnya pemberian sanksi yang dijatuhkan dalam pelanggaran disiplin sedang dapat berdampak positif meningkatkan KPI sebesar 0,43800. hal ini terbukti dari 15 orang yang dijatuhi hukuman 10 orang diantaranya mengalami kenaikan Nilai KPI ditahun berikutnya setelah dijatuhi hukuman sedangkan 5 orang sanksi yang diberikan justru

berdampak negative atau menurunkan nilai KPI. Selain itu hasil ini mendukung pernyataan hipotesis penulis yaitu pemberian sanksi akan berdampak positif terhadap pencapaian nilai KPI.

Tabel 3. Hasil Uji Beda Pelanggaran Ringan

		Paired Samples Test							
		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
			n	Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Sebelum - Sesudah	-.57400	.64701	.20460	-1.03685	-.11115	-2.805	9	.021

Sumber: Olah Data, 2018

Dari tabel Paired Samples Test di atas dapat kita ketahui bahwa sig. (2-tailed) adalah 0.021. Hal ini berarti nilainya lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 5\%$). Karena nilai signifikan dibawah 0,05 maka dapat dikatakan pemberian sanksi pada pelaku pelanggaran disiplin ringan berdampak signifikan terhadap perubahan nilai KPI.

Dari tabel tersebut dapat kita ketahui pula sanksi memberikan perubahan terhadap Nilai KPI tersebut -0,57400 karena mean negative maka dapat diartikan dalam kondisi yang sebenarnya pemberian sanksi yang dijatuhkan dalam pelanggaran disiplin ringan dapat berdampak positif meningkatkan KPI sebesar 0,57400. hal ini terbukti dari 10 orang yang dijatuhi hukuman 8 orang diantaranya mengalami kenaikan Nilai KPI ditahun berikutnya setelah dijatuhi hukuman sedangkan 2 orang sanksi yang diberikan justru berdampak negative atau menurunkan nilai KPI. Sehingga hal ini memperkuat hipotesis penulis yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara penjatuhan sanksi atau hukuman pelaku pelanggar disiplin terhadap capaian KPI nya dari sebelum dijatuhkan sanksi hukuman.

KESIMPULAN

Jenis hukuman yang diberikan kepada pegawai yang melanggar kedisiplinan pada tingkat berat, sedang dan rendah dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kesemuanya pada umumnya memberikan dampak positif atau meningkatkan nilai KPI secara umum. Kesemua hukuman yang diberikan memberikan dampak yang positif artinya sanksi yang diberikan memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja lebih baik dan memberikan perubahan yang signifikan terhadap capaian nilai KPI dari sebelum dijatuhkan sanksi.

Pada dasarnya hukuman yang diberikan sudah sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku serta memberikan efek jera juga mendorong pegawai untuk bekerja

lebih baik lagi dan tidak mengulangi kesalahan yang sama oleh karena itu perlu ada upaya dari pihak manajemen untuk terus melakukan evaluasi terhadap sanksi agar para pelaku pelanggaran disiplin dapat diberikan sanksi yang sesuai dan membangun pegawai tersebut untuk menjadi lebih baik. Sanksi yang diberikan kepada pelanggar kedisiplinan pada kategori sedang perlu ditingkatkan kembali agar dapat senantiasa memberikan respon yang positif terhadap pegawai sehingga dengan pemberian sanksi tersebut kinerja pegawai akan semakin baik. Juga sanksi pada kategori rendah dan berat perlu terus ditingkatkan agar semakin memberikan perubahan yang positif terhadap capaian KPI pegawai.

REFERENSI

- Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, S., Van Mieghem, J., & Zemel, E. (2016). *Managing Business Process Flow: Principles of Operation Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Apalia, E. A. (2017). Effects of discipline management on employee performance in an organization: The case of county education office human resource department, Turkana County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 1-18.
- Basri, F., & Munandar, H. (2010). *Dasar-Dasar Ekonomi Internasional: Pengenalan dan Aplikasi Metode Kuantitatif*. Kencana: Jakarta.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Yogyakarta, Penerbit : BPFE
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Mahsun. (2013). *Metode Penelitian Bahasa: Tahapan, Strategi, Metode, dan Tekniknya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wahyuningrum. (2008). Hubungan Kemampuan, Kepuasan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan. Semarang: Tesis Administrasi Publik, Universitas Diponegoro