

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Profil Umum PT. Taspen Kantor Cabang Utama Bandung**

PT. TASPEN (Persero) atau Tabungan dan Asuransi Pensiun adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS). TASPEN adalah singkatan dari Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri. Perusahaan ini dibentuk sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1969 tentang "*Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai*", yang selanjutnya juga memfasilitasi Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1992 tentang "*Dana Pensiun*", serta Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2004 tentang "*Sistem Jaminan Sosial Nasional*".

PT. TASPEN (Persero) berkantor pusat di Jl. Letjen Suprpto No. 45, Cempaka Putih Jakarta Pusat, Kantor Cabang Utama (KCU) Jakarta yang menggunakan tiga kantor yang terpisah tempatnya, yaitu di Jl. Laksa no 12 Jakarta Kota, di Jl. Nusantara (sekarang Jl. Juanda) no 11/Atas, dan di Jl. Pintu Besar Selatan no 90 – menumpang pada Bank Pembangunan Daerah Jakarta Raya. PT. Taspen menggunakan ketiganya hingga tahun 1970. Kantor Cabang Utama berikutnya berada di Kota Medan, KCU Semarang, KCU Surabaya, KCU Makassar dan KCU Bandung. Setiap KCU memiliki beberapa Kantor Cabang (KC) di setiap kota untuk memudahkan dalam melayani Program Tabungan Hari Tua yang diikuti oleh seluruh pegawai negeri.

PT. TASPEN (Persero) KCU Bandung sendiri mulai beroperasi tahun 1987 berlokasi di Jl. Diponegoro No. 24 Bandung. Sejak tanggal 23 Desember 1989 Kantor Cabang Utama Bandung menempati gedung baru di Jl. PH.H. Mustopha No.78 Bandung sampai saat ini. Dalam pelayanannya KCU Bandung memiliki beberapa Kantor Cabang diantaranya, KC Bogor, KC Bekasi, KC Depok, KC Tasikmalaya, dan KC Cirebon.

Pembentukan Program Tabungan Hari Tua Pegawai Negeri ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No 9 tahun 1963 tentang Pembelian Pegawai Negeri dan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1963 tentang Tabungan Asuransi dan Pegawai negeri. Ketika itu PN Taspen memperoleh kantor sendiri di Jl. Merdeka no 64 Bandung.

Adapun proses pembentukan program pensiun pegawai negeri ditetapkan dengan Undang-undang No 11 tahun 1956 tentang pembelanjaan Pensiun serta undang-undang No 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian. Selanjutnya dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1981 tentang Asuransi Sosial PNS maka dilakukan proses penggabungan program kesejahteraan pegawai negeri yang terdiri dari Program Tabungan Hari Tua dan Pensiun yang dikelola PN Taspen.

Dengan pemberlakuan Undang-undang Nomor 9 tahun 1969 tentang bentuk-bentuk perusahaan negara, PN Taspen diubah menjadi Perum Taspen yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KEP.749/MK/V/II/1970. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1981, badan hukum Perum Taspen diubah menjadi PT Taspen (Persero) sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar yang dimuat dalam Akta Nomor 4 tanggal 4 Januari 1982, dibuat dihadapan Imas Fatimah, Sarjana Hukum, Notaris di Jakarta dan telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta Pusat Nomor 547 tanggal 4 Februari 1983, yang telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Nomor 04 tanggal 05 Februari 2014, dibuat dihadapan Pahala Sutrisno Amijoyo Tampubolon, Sarjana Hukum, Magister Kenotariatan, Notaris di Jakarta, yang perubahannya telah diterima dan dicatat di dalam *database* Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 12 Februari 2014 Nomor AHU-AH.01.10-04345 .

Perubahan Anggaran Dasar dimaksud dalam rangka penyesuaian terhadap Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas yang menetapkan tambahan modal dasar yang disetor, semula sebesar Rp 10 miliar ditingkatkan menjadi sebesar Rp 12,50 miliar untuk memenuhi modal disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 50 miliar. Perubahan terakhir ini memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor C.2-14096-HT.01.04 tahun 98 tanggal 17 September 1998 dan telah dimuat dalam Berita Negara RI Nomor 31 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999.

### 1.1.2 Logo Perusahaan

Logo Perusahaan dari PT. Taspen (Persero) KCU Bandung adalah sebagai berikut :



**Gambar 1.1 Logo Perusahaan**

*Sumber : <http://www.taspen.co.id> (2018).*

#### **Bentuk bunga dengan lima helai daun**

Menggambarkan perkembangan lima jiwa dari satu keluarga. Keluarga ini diartikan sebagai Keluarga Pegawai Negeri, Perusahaan Negara, dan lain-lain yang dilindungi TASPEN.

#### **Lingkaran Putih**

Bentuk lingkaran yang makin mengembang (pada bunga), diartikan sebagai perkembangan yang maju pesat dan merupakan suatu arah tujuan TASPEN, yang terus berkembang.

#### **Lingkaran Hitam**

Menggambarkan sebagai pelindung terhadap keluarga, dan juga di artikan sebagai suatu persatuan wawasan nusantara.

#### **Wana Biru**

Menggambarkan ketentraman, damai dan tenang.

#### **Makna Seluruhnya**

TASPEN memberikan Asuransi dan perlindungan kepada keluarga Pegawai Negeri dan lain-lain, untuk perkembangan dan kemajuan keluarga di wawasan Nusantara.

### 1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

#### **a. Visi**

Menjadi pengelola Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT) serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya.

**b. Misi**

Mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan *stakeholder* lainnya secara professional dan akuntabel, berlandaskan integritas dan etika yang tinggi.

**1.1.4 Produk Perusahaan**

**a. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)**

Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) adalah perlindungan atas resiko kecelakaan kerja atau penyakit akibat kerja berupa perawatan, santunan, dan tunjangan cacat

1) Peserta program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)

- a) Calon PNS dan PNS kecuali PNS Kementerian Pertahanan.
- b) PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja)
- c) Pejabat Negara.
- d) Pimpinan / Anggota DPRD.

2) Manfaat JKK

- a) Perawatan
- b) Santunan
- c) Tunjangan cacat

**b. Asuransi**

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1981, Taspen mengelola program THT (Tabungan Hari Tua) yang merupakan program asuransi terdiri dari asuransi dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan asuransi kematian.

Asuransi Dwiguna adalah jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan kepada peserta pada saat mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun.

Asuransi Kematian (askem) adalah jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan bagi peserta apabila isteri/suami/anak meninggal dunia atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia. Askem anak diberikan apabila belum berusia 21 tahun atau 25 tahun yang masih sekolah dan belum menikah. Askem merupakan manfaat tambahan yang diberikan tanpa dipungut iuran.

Kepesertaan program THT dimulai sejak yang bersangkutan diangkat sebagai pegawai/pejabat negara sampai dengan pegawai/pejabat negara tersebut berhenti.

1) Tujuan Program Asuransi

Meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil (PNS) dan keluarganya dengan memberikan jaminan keuangan pada waktu mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya (suami/isteri/anak/orang tua) pada waktu peserta meninggal dunia sebelum usia pensiun.

2) Peserta

- a) PNS ( tidak termasuk PNS dilingkungan Departemen Hankam )
- b) Pejabat Negara
- c) Pegawai BUMN / BUMD yang terdaftar

**c. Pensiun**

Program Pensiun merupakan jaminan hari tua berupa pemberian uang setiap bulan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi kriteria sebagai berikut :

1) PT Taspen (Persero) juga melakukan pembayaran pensiun kepada :

- a) Penerima Pensiun Pejabat Negara
- b) Penerima Tunjangan Perintis Kemerdekaan
- c) Penerima Tunjangan Veteran
- d) Penerima Pensiun Anggota TNI/POLRI yang pensiun sebelum April 1989

2) Tujuan

- a) Untuk memberikan jaminan hari tua bagi pegawai negeri/peserta Taspen pada saat mencapai usia pensiun.
- b) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri/peserta setelah yang bersangkutan memberikan pengabdian kepada Negara.

3) Peserta

- a) Pegawai negeri sipil pusat dan daerah otonom.
- b) Pejabat negara.
- c) Anggota ABRI yang dinas dan pensiun sebelum 1 April 1989
- d) Anggota veteran dan Perintis Kemerdekaan RI (PKRI) / Komite Nasional Indonesia Pusat (KNIP)

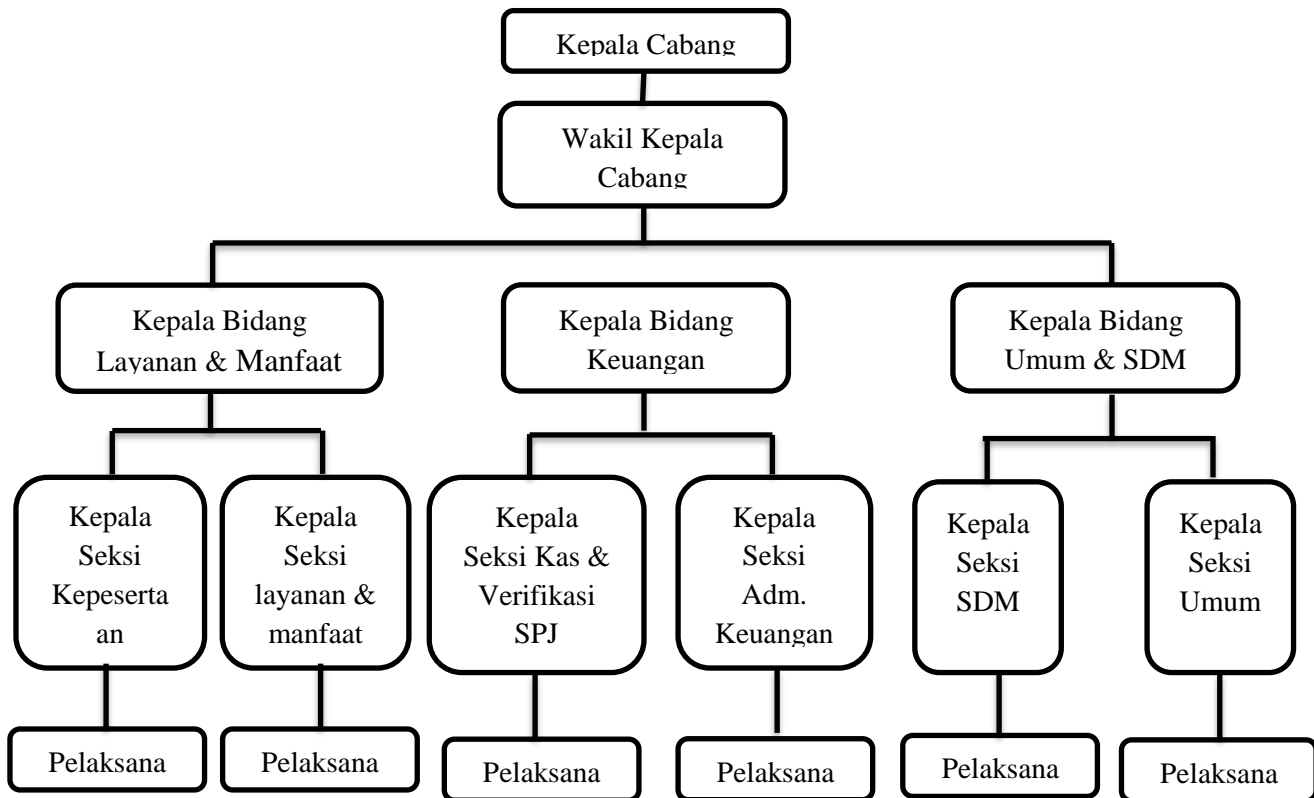
**d. Program Jaminan Kematian (JKM)**

Jaminan Kematian (JKM) adalah perlindungan atas resiko kematian bukan akibat kecelakaan kerja berupa santunan kematian.

- 1) Kepesertaan Peserta program Jaminan Kematian (JKM)
  - a) Calon PNS dan PNS kecuali PNS Kementerian Pertahanan
  - b) PPPK
  - c) Pejabat Negara
  - d) Pimpinan / Anggota DPRD
- 2) Manfaat
  - a) Santunan sekaligus
  - b) Uang duka wafat
  - c) Biaya pemakaman dan
  - d) Bantuan beasiswa.

**1.1.5 Struktur Organisasi**

Berikut ini Struktur Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung :



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi Perusahaan**

*Sumber : data internal PT. Taspen*

### **1.1.6 Uraian Tugas**

PT. Taspen (Persero) Cabang Utama Bandung memiliki pembagian tugas, pembagian, wewenang, dan tanggung jawab sesuai dengan bagiannya masing-masing. Adapun deskripsi jabatan dan tugas yang terdapat pada setiap bagian di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung, yaitu :

a. Kepala Kantor Cabang Utama

Tugas Kepala Kantor Cabang Utama adalah memimpin kantor cabang utama, mengemban misi untuk mencapai tujuan serta sasaran perusahaan, mempunyai fungsi merencanakan, membina dan mengendalikan kegiatan kantor cabang utama dan mengkoordinasikan kantor cabang wilayah kerjanya.

b. Wakil Kepala Kantor Cabang Utama

Tugas Wakil Kepala Kantor Cabang Utama adalah melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pelayanan, personalia dan umum, keuangan dan pengawasan, pengelolaan data yang didelegasikan oleh Kepala Kantor Cabang Utama serta mempunyai kegiatan intern kantor.

c. Kepala Bidang Layanan & Manfaat

Tugas Kepala Bidang Layanan adalah membantu Wakil kepala Cabang Utama dalam mengkoordinir sistem penilaian, perhitungan dan pembayaran serta bertugas memberikan penjelasan kepada peserta tabungan dan asuransi pegawai negeri serta menyetujui keabsahan dan kelengkapan dokumen pengajuan Surat Permohonan Pembayaran (SPP) klaim serta bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan bidang pelayanan. Bidang pelayanan terdiri dari dua seksi, yaitu :

- 1) Seksi Penetapan Klaim yang dipimpin oleh Kepala Seksi Penetapan Klaim dengan tugas melaksanakan dan menyiapkan data untuk administrasi dan penelitian pembayaran santunan program tabungan dan asuransi pegawai negeri di kantor cabang utama Medan dan meneliti keabsahan Surat Permohonan Pembayaran (SPP).
- 2) Seksi Dana Peserta dan Pemasaran yang dipimpin oleh Kepala Seksi Dana Peserta dan Pemasaran, dengan tugas membuat perhitungan sesuai dengan penetapan tabel serta melakukan penyesuaian hak, tabungan hari tua, dan pensiun dan menyelenggarakan penelitian, evaluasi dan pengadministrasian.

d. Kepala Bidang Keuangan

Tugas Kepala Bidang Keuangan adalah membantu Kepala Kantor Cabang Utama dalam mengkoordinasikan dan menyelenggarakan administrasi keuangan dan arus keluar program tabungan. Bidang keuangan terdiri atas dua seksi yaitu :

- 1) Seksi Keuangan yang dipimpin oleh Kepala Seksi Keuangan, dengan tugas sebagai berikut :
  - a) Mempersiapkan penyediaan dana yang cukup untuk pembayaran klaim dan pembayaran lainnya.
  - b) Melakukan tugas verifikasi sebagai langkah pra audit transaksi keuangan perusahaan di kantor cabang.
  - c) Menerima dan mengeluarkan uang sesuai dengan bukti yang telah diotorisasi.
- 2) Seksi Administrasi Keuangan yang dipimpin oleh Kepala Seksi Administrasi Keuangan, dengan tugas sebagai berikut:
  - a) Menyediakan dana yang cukup untuk keperluan pengadministrasian dan penyusunan laporan keuangan kantor cabang utama.
  - b) Melakukan pengawasan serta membuat laporan realisasi anggaran kantor cabang utama.
  - c) Membuat rekonsiliasi bank dan melakukan pengecekan pembukuan, program hari tua dan administrasi pensiun.

e. Kepala Bidang Personalia dan Umum

Tugas Kepala Bidang Personalia dan Umum adalah membantu Wakil Kepala Kantor Cabang Utama dalam melakukan kegiatan pengadaan barang atau jasa dan mendistribusikan ke unit-unit yang membutuhkannya serta bertanggungjawab atas pelaksanaan personalia dan umum. Bidang Personalia dan Umum terdiri dari dua seksi yaitu :

- 1) Seksi Personalia yang dipimpin oleh Kepala Seksi Personalia, dengan tugas sebagai berikut :
  - a) Menyiapkan data untuk melaksanakan tugas administrasi dan kepegawaian serta menetapkan pemberian fasilitas pengobatan bagi pegawai dan keluarganya.
  - b) Menyimpan, memelihara dan menjamin kerahasiaan data pegawai serta melaksanakan pendidikan dan latihan kerja serta pembinaan mental pegawai yang berbeda di kantor cabang utama.



- 2) Seksi Umum yang dipimpin oleh Kepala Seksi Umum, dengan tugas sebagai berikut :
  - a) Melaksanakan kegiatan kesekretariatan, kehumasan, dan pengarsipan di kantor cabang utama.
  - b) Melaksanakan pemeliharaan, perawatan serta perbaikan peralatan yang non mekanik termasuk mengamankan semua dokumendokumen milik perusahaan.
  - c) Mengendalikan pengadaan, penyimpanan, inventarisasi, distribusi dan pemeliharaan perlengkapan atau peralatan kantor.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Pada dasarnya setiap perusahaan yang didirikan mempunyai tujuan yang diharapkan kedepannya akan mengalami perkembangan yang pesat dalam lingkup usahanya yang tertuang dalam visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan, tak terkecuali PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung yang berpedoman pada peraturan Direksi Nomor PD-12/DIR/2012. Pada peraturan tersebut memuat Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Program Tabungan Hari Tua, Program pensiun dan Manajemen Data Peserta Pensiun, termasuk kepesertaan dan iuran, kewajiban dan hak peserta pensiun, perhitungan besar manfaat, jenis pension PNS, batas usia pensiun, hingga pelayanan peserta berupa pelayanan klaim langsung dan tidak langsung, mekanisme dan persyaratan pengajuan manfaat, dan *delighted customer service* (Pelayanan Melebihi Harapan Peserta) melalui penyederhanaan dan kemudahana proses pelayanan dengan memperhatikan pelayanan yang lebih akurat, efektif, dan efisien sesuai prinsip *Good Corporate Governance*.

PT.Taspen (Persero) merupakan salah satu instansi yang tugas utamanya adalah memberikan pelayanan jasa kepada para penerima pensiun. Secara garis besar produk dan layanan PT. Taspen (Persero) adalah pelayanan pembayaran pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada dasarnya pelayanan pada instansi publik di nilai oleh masyarakat dengan birokrasi yang berbelit-belit, lempar tugas dan memakan waktu yang lama dan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung sebagai salah satu instansi publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari kekurangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam organisasi. Disamping dapat meningkatkan tolak ukur suatu organisasi dalam mempertanggungjawabkan hasil kerjanya.

Keberadaan Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting, karena sumber daya manusia merupakan pemegang sekaligus penggerak setiap aktivitas dalam perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, perusahaan perlu menciptakan kinerja pegawai yang tinggi sebab keberhasilan perusahaan dipengaruhi kinerja individu pegawainya. Oleh karena itu perusahaan harus mampu memenuhi kepuasan kerja kepada karyawan yang dapat mendorong motivasi dalam bekerja. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang bertintakan pengabdian, kejujuran, tanggungjawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat. Larasati (2014) dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut, perusahaan dituntut untuk dapat menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja kepada karyawannya.

Motivasi menurut Mangkunegara (2012:61) terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Dalam hal ini, motivasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, motivasi menurut Hamali (2016:132) memiliki arti penting bagi suatu organisasi, diantaranya yaitu, karyawan yang termotivasi tinggi memiliki produktivitas kerja yang tinggi dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi menyebabkan tingkat produktivitas rendah.

Tingkat kehadiran atau absensi empat tahun terakhir pada pegawai PT. TASPEN (Persero) KCU Bandung, dapat dilihat data yang disajikan pada Tabel 1.1 :

**TABEL 1.1**  
**ABSENSI PEGAWAI PT. TASPEN (PERSERO) KCU BANDUNG**  
**PERIODE 2014-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pegawai (orang)</b>	<b>Total terlambat</b>	<b>Total pulang cepat</b>	<b>Total tanpa kabar</b>	<b>Total izin</b>	<b>Total Absensi</b>
2014	64	774 kali	120 kali	7 kali	57 kali	958 kali
2015	66	506 kali	53 kali	22 kali	43 kali	624 kali
2016	64	600 kali	65 kali	23 kali	39 kali	727 kali
2017	51	556 kali	58 kali	23 kali	32 kali	669 kali

*Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung*

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan pegawai di PT.Taspen (Persero) tinggi, dimana pada tahun 2014 total terlambat presentase mencapai 958 kali dari semua pegawai, sedangkan pada tahun 2015 mengalami penurunan yaitu dengan total presentase 624 kali dari semua pegawai, namun pada tahun 2016 mengalami peningkatan kembali mencapai total presentase 727 kali dari semua pegawai. Pada tahun 2017 terjadi penurunan dalam hal keterlambatan, pulang cepat dan izin dengan total presentase sebesar 669 kali. Dapat disimpulkan bahwa total keterlambatan secara keseluruhan dari tahun 2014-2017 sudah mengalami penurunan yang berarti karyawan PT. Taspen produktivitasnya meningkat, namun tidak dipungkiri bahwa nilai tersebut masih fluktuatif yang artinya produtivitas karyawan tersebut belum sepenuhnya meningkat.

Indikasi-indikasi menurunnya motivasi selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito yang di kutip kembali dalam jurnal Putra (2014) bahwa, indikasi menurunnya semangat kerja karyawan, yaitu rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang naik dan tinggi, tingkat perpindahan karyawan yang tinggi, tingkat kerusakan yang meningkat, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi dan pemogokan kerja.

Berdasarkan teori tersebut, hal ini mengindikasikan adanya permasalahan motivasi kerja yang terjadi di perusahaan tersebut. Zunaidah & Arif (2014:46) menyatakan bahwa tabel absensi dapat digunakan untuk menggambarkan motivasi kerja sebuah perusahaan.

Kenaikan tingkat ketidakhadiran karyawan sangat menghambat dalam penyelesaian tugas yang harus dikerjakan karyawan, berakibat terhadap pencapaian target kinerja karyawan.

Untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja karyawan pada PT.TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung penulis melakukan survey prapenelitian kepada karyawan sebanyak 15 pegawai secara acak sebagai sampel. Hasil tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 1.2 :

**TABEL 1.2**  
**HASIL REKAPITULASI KUESIONER PENDAHULUAN MOTIVASI**  
**KARYAWAN PT.TASPEN (PERSERO) KCU BANDUNG**

No	Indikator Motivasi	Total Skor	Skor Ideal	Pencapaian %	Target %
1.	Kesesuaian gaji dengan pekerjaan	60	75	80	100
2.	Terpenuhinya kebutuhan	59	75	79	100
3.	Lingkungan kerja yang nyaman	48	75	64	100
4.	Kompensasi	60	75	80	100
5.	Terjaminnya tunjangan oleh perusahaan	67	75	90	100
6.	Terjalannya kerjasama yang baik dengan unit kerja yang lainnya	50	75	67	100
7.	Komunikasi yang baik dengan atasan	62	75	83	100
8.	Apresiasi atasan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan	51	75	68	100
9.	Orientasi terhadap penghargaan	52	75	70	100

(Bersambung)

Tabel 1.2 (Sambungan)

No	Indikator Motivasi	Total Skor	Skor Ideal	Pencapaian %	Target %
10.	Memperhatikan hasil kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan	51	75	68	100
11.	Promosi atas kontribusi terhadap perusahaan	56	75	75	100
12.	Berani mengambil resiko dalam bekerja	56	75	75	100
<b>Jumlah Skor Rata-rata</b>				75	100
F = Frekuensi, N = Frekuensi x Skor Jumlah Responden 15 orang					

*Sumber : Hasil olah data kuesioner sementara (2018).*

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa nilai motivasi kerja pegawai yang ada pada PT. Taspen Bandung pencapaiannya masih dibawah skor target yaitu 100% dengan skor terendah berada pada pernyataan “Lingkungan kerja yang nyaman” hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja PT. Taspen Bandung kurang nyaman dan “Memperhatikan hasil kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan” sebesar 68%. Dapat disimpulkan target standar motivasi kerja pegawai PT. Taspen (Persero) Bandung yang dilihat dari indikator diatas, semuanya belum mencapai standar.

Kondisi motivasi kerja di PT. Taspen ini diperkuat dengan informasi yang didapat dari hasil observasi dan wawancara. Dari hasil observasi penulis, penulis melihat masih ada beberapa karyawan yang datang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dan penulis sempat melihat adanya karyawan yang merokok di dalam lingkungan kerja PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. Penulis melakukan wawancara dengan Bapak Ganda Shitie selaku Kepala Bidang Umum & SDM, Bapak Iwan selaku kepala seksi SDM dan beberapa karyawan terkait, mengungkapkan bahwa karyawan merasa kurangnya perlakuan atasan pada bawahan dan kurangnya penghargaan yang diberikan, kurangnya kerjasama dengan rekan kerja dalam aktivitas yang diadakan perusahaan, lingkungan kerja yang tidak dirasa nyaman oleh karyawan, kurangnya semangat kerja karyawan dalam melaksanakan

tugas serta tanggung jawab, dan hubungan yang harmonis antar 14esame karyawan masih kurang terjalin dengan baik.

Adanya penurunan motivasi berpengaruh terhadap kinerja hal ini membuktikan bahwa adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja. Semakin menurun motivasi maka kinerja perusahaan akan menurun. Seperti yang dikatakan Asim (2013:2) *“if the motivation level was increasing, if organization stands on every steps, the performance was increasing. Motivation level is the directly and positive relationship with the employee performance”* apabila motivasi meningkat, apabila organisasi berjuang untuk mencapai kebutuhannya maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Kinerja atau *performance* menurut Moeheriono (2012:95) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja pada organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan. Sedangkan, menurut Rivai & Basri dalam Kaswan (2012:187) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berikut ini suatu tingkat keberhasilan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yang di persentasekan dalam Sistem Kinerja Karyawan (SMK), yaitu pada Tabel 1.3 sebagai berikut :

**TABEL 1.3**  
**SISTEM MANAJEMEN KINERJA PT. TASPEN (PERSERO) KCU**  
**BANDUNG**

Klasifikasi	Rentang Nilai Sistem Manajemen Kinerja (%)
A = Baik Sekali	>100
B+= Baik +	>97,5 – 100
B = Baik	>92,5 – 97,5

(Bersambung)

Tabel 1.3 (Sambungan)

Klasifikasi	Rentang Nilai Sistem Manajemen Kinerja (%)
B- = Baik -	>85 – 92,5
C = Cukup	>70 – 85
D = Kurang	>55 – 70
E = Nihil	<55

*Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung*

Dari Persentase Sistem Manajemen Kinerja yang telah diuraikan, maka dapat dilihat seberapa besar pencapaian kinerja organisasi setiap tahunnya yang dipengaruhi oleh target kinerja individu yang telah tercapai pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung sebagai mana dapat dilihat pada Tabel 1.4 :

**TABEL 1.4**  
**PENCAPAIAN KINERJA ORGANISASI**  
**PT.TASPEN (PERSERO) KCU BANDUNG**

No	Tahun	Angka (%)	Predikat	Keterangan
1	2013	97.80	B+	BAIK +
2	2014	83.79	C	CUKUP
3	2015	71,34	C	CUKUP
4	2016	90.08	B-	BAIK-
5	2017	97.19	B	BAIK

*Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung*

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan kinerja pegawai PT. Taspen mengalami fluktuasi dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017, dapat dilihat pada tahun 2013 menunjukkan predikat B+ dengan nilai pencapaian 97,80% masuk dalam kategori baik+, sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan pencapaian kinerja yang menunjukkan predikat C dengan nilai pencapaian 83,79% masuk dalam kategori cukup, kemudian pada tahun 2015 menunjukkan predikat C dengan nilai pencapaian 71,34% masuk dalam kategori cukup. Selanjutnya tahun 2016 mengalami peningkatan pencapaian kinerja dari tahun sebelumnya, yaitu dengan nilai 90,08% dengan kategori baik-. Pada tahun 2017

mengalami peningkatan kembali dengan pencapaian 97,19 menunjukkan predikat B dalam kategori baik.

Terlihat bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuasi dan belum mencapai target dalam memperoleh predikat A atau baik sekali yang mengindikasikan belum sepenuhnya optimal proses kinerja yang sudah terjadi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Iwan selaku Kepala Seksi SDM mengenai belum tercapainya target dikarenakan masih terdapat kinerja karyawan yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah setiap tahunnya sehingga karyawan tidak dapat dinilai dengan pasti dalam pencapaian kerjanya. Selain itu, menurut Bapak Iwan terdapat beberapa permasalahan mengenai kinerja karyawan, dapat diketahui dari tidak tercapainya target yang diberikan, kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan kurangnya ketelitian karyawan dalam membuat laporan-laporan yang ditugaskan.

Untuk melengkapi data penelitian, penulis melakukan survey prapenelitian dengan menyebarkan kuesioner pada 15 pegawai secara acak sebagai sampel. Berikut data yang diperoleh penulis mengenai kinerja pegawai dapat dilihat di Tabel 1.5 :

**TABEL 1.5**  
**HASIL REKAPITULASI KUESIONER PENDAHULUAN KINERJA**  
**KARYAWAN PT.TASPEN (PERSRO) KCU BANDUNG**

No	Pernyataan Kinerja	Total Skor	Skor Ideal	Pencapaian %	Target %
1.	Menyelesaikan pekerjaan dengan teliti	64	75	91	100
2.	Menyelesaikan pekerjaan dengan rapih	68	75	91	100
3.	Mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan	68	75	91	100
4.	Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan	63	75	84	100

(Bersambung)



Tabel 1.5 (Sambungan)

No	Pernyataan Kinerja	Total Skor	Skor Ideal	Pencapaian %	Target %
5.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja	58	75	77	100
6.	Datang ke kantor tepat waktu	53	75	71	100
7.	Meminta izin apabila datang terlambat	65	75	87	100
8.	Bekerja sesuai waktu yang ditetapkan instansi	58	75	77	100
<b>Jumlah Skor Rata-rata</b>				84	100
F = Frekuensi, N = Frekuensi x Skor Jumlah Responden 15 orang					

*Sumber : Hasil olah data kuesioner sementara (2018)*

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat kinerja karyawan di PT. taspen (Perserso) KCU Bandung, bahwa pernyataan hasil kuesioner pra penelitian hampir semua tidak ada yang mencapai target 100%. Pencapaian terendah ada pada pernyataan “datang ke kantor tidak tepat waktu” dengan presentase sebesar 71% hal ini mengindikasikan bahwa masih ada karyawan PT. Taspen Bandung yang datang ke kantor tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian Wiryawan (2017) bahwa, seorang karyawan dapat dikatakan memiliki kerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan dapat tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi daripada yang telah ditetapkan perusahaan. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap karyawan ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri karyawan dan jika tidak dapat diatasi maka karyawan tersebut akan mengalami penurunan motivasi kerja. Untuk menghasilkan kinerja kerja yang baik maka harus didukung oleh perusahaan itu sendiri, baik dalam hal penghargaan yang diberikan atasan, lingkungan kerja yang baik, peluang dalam karir karyawan dapat berpengaruh terhadap peningkatan motivasi karyawan.

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini pernah dilakukan Fitri (2017), Dini (2016) yang meneliti mengenai pengaruh motivasi terhadap

kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sindi (2015) serta penelitian dari Edward (2015) juga menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis bermaksud meneliti lebih lanjut mengenai motivasi karyawan dan kinerja karyawan dengan judul penelitian sebagai berikut : “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung”.

### **1.3 Rumusan Masalah**

- 1) Bagaimana motivasi kerja karyawan di PT. TASPEN KCU Bandung?
- 2) Bagaimana kinerja karyawan di PT. TASPEN KCU Bandung?
- 3) Bagaimana pengaruh motivasi kerja karyawan di PT. TASPEN KCU Bandung?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana motivasi kerja karyawan di PT. TASPEN KCU Bandung.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja karyawan di PT. TASPEN KCU Bandung.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. TASPEN KCU Bandung.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

#### **1.5.1 Bagi Perusahaan**

- 1) Diharapkan perusahaan mengetahui sejauh mana suatu kebijakan pelaksanaan program pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelatihan untuk mempertahankan kinerja karyawan yang berkompeten.
- 3) Dapat memberikan informasi dan masukan sebagai tolak ukur dalam mengambil keputusan.

### **1.5.2 Bagi Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembandingan bagi penulis lain sesuai dengan bidang yang diteliti.

### **1.5.3 Bagi Penulis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam memperluas wawasan yang berkaitan dengan mengimplementasikan teori-teori dari ilmu yang dibangku perkuliahan dalam praktik kerja yang sesungguhnya pada suatu instansi.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum mengenai penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab I berisi mengenai tinjauan objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dari penelitian, kegunaan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi mengenai penelitian terdahulu (literature review), landasan teori atau teori-teori yang mendukung penelitian ini, serta kerangka pemikiran dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab III berisi mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, desain kuesioner dan skala pengukuran, jenis dan teknik pengumpulan data, teknik sampling, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV menceritakan hasil dan pembahasan mengenai karakteristik responden dilihat dari berbagai aspek, membahas dan menjawab rumusan masalah serta hasil perhitungan analisis data yang telah dilakukan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab V ini berisi mengenai kesimpulan baik bagi objek penelitian, maupun peneliti lainnya.