

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dengan berperan sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi serta sebagai pelaksana kegiatan operasional dari suatu organisasi. Keberhasilan dari tercapainya tujuan organisasi tidak lepas dari peran Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Organisasi yang selalu berkembang merupakan dambaan para eksekutif pemilik dan pemegang saham. Baik pemerintah maupun swasta mengharapkan organisasinya tumbuh dan berkembang dengan baik. Dengan perkembangan tersebut diharapkan organisasi mampu bersaing dengan kemajuan zaman. Selain itu perusahaan juga dituntut untuk memberikan kepuasan kerja baik setiap pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang tentunya akan meningkatkan pula kinerja organisasi.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional, PT TASPEN (Persero) yang selama ini menyelenggarakan program Tabungan Hari Tua dan program Pensiun bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pejabat Negara sangat berbeda dengan jaminan sosial. Selain itu, Pegawai ASN dan Pejabat Negara sebagai aparatur pelayanan publik memiliki profil yang unik serta memperoleh hak dan penghargaan jaminan sosial yang tidak diatur dalam Undang-Undang tentang Sistem Jaminan Sosial

Nasional. Dengan pengalaman lebih dari 51 tahun mengelola program Tabungan Hari Tua dan lebih dari 29 tahun mengelola pembayaran pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil, keberadaan PT TASPEN (Persero) sangat identik dengan Pegawai ASN dan Pejabat Negara. Untuk itu penyusunan *roadmap* ini diselaraskan dengan peraturan turunan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 91 ayat (6) yang mengatur ketentuan lebih lanjut mengenai pengelolaan program Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah. Eksistensi PT TASPEN (Persero) sebagai badan yang akan mengelola program Jaminan Pensiun, Jaminan Hari Tua, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, serta jaminan sosial lainnya bagi ASN dan Pejabat Negara akan dipertahankan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ASN dan Pejabat Negara pada masa purnabakti serta berupaya meringankan beban APBN melalui restrukturisasi program Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua.

Pemilihan PT. TASPEN (Persero) Bandung didasarkan atas beberapa pertimbangan yaitu unsur keterjangkauan lokasi penelitian oleh peneliti, baik dilihat dari segi tenaga, dana, maupun dari segi efisien waktu serta Kota Bandung merupakan kota metropolitan terbesar ketiga di Indonesia setelah Jakarta dan Surabaya menurut jumlah penduduk.

Ketika memulai suatu pekerjaan baru bagi seorang pegawai, hal pertama yang akan muncul dalam pikirannya adalah pertanyaan-pertanyaan tentang kesanggupan melakukan pekerjaan barunya serta kecocokan dengan lingkungan barunya. Hal ini tentunya dapat mengurangi kepuasan

pegawai baru dan kemampuan untuk belajar bekerja, jika tidak ada antisipasi lebih awal dari manajer SDM. Pada dasarnya kesan awal akan terasa begitu kuat dan wajar-wajar saja bagi pegawai baru karena pegawai baru masih memiliki sesuatu yang sedikit, seperti pengetahuan dan pengalaman kerja, serta untuk melakukan penilaian diri.

Kinerja atau performance 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 pegawai 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 organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Dalam suatu perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kuantitas dan kualitas kerja pegawai seperti kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta volume kerja yang dihasilkan dalam keadaan normal sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan. Karena setiap perusahaan menginginkan kerapian, ketelitian disetiap kinerja pegawai, begitu juga pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Bandung memang sudah banyak dalam kinerja, pegawai mengedepankan kerapian, ketelitian namun masih ada beberapa terjadi kurang teliti dan salah dalam kinerja sehingga terjadi kesalahpahaman yang mengakibatkan konflik antar pegawai.

Kerjasama yang baik agar tercapainya suatu visi dan misi perusahaan tersebut, pemanfaatan waktu kerja juga dibutuhkan seperti datang tepat waktu dan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan kepada pegawai tersebut sehingga pekerjaan tidak menumpuk. Dalam PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Bandung beberapa pegawai yang mempunyai kuantitas dan kualitas kerja baik atau lebih dari yang lain. Dalam pemanfaatan waktu juga masih beberapa pegawai yang mau memanfaatkan waktu dengan baik, yang mengakibatkan terhambatnya pekerjaan pegawai yang lain karena pekerjaan tersebut saling bersangkutan. Dalam kerjasama antar pegawai sudah terjalin baik tetapi terkadang masih terjadi perselisihan karena kualitas, kuantitas dan gaya bahasa setiap pegawai yang berbeda sehingga mengakibatkan kinerja pegawai menjadi kurang optimal konflik yang terjadi antar pegawai dalam perusahaan, jika tidak ditangani dengan baik, akan mengakibatkan adanya hambatan bagi pegawai untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan sehingga kinerja pegawai tersebut menjadi menurun.

Merekrut dan memilih pegawai baru yang berpotensi tidak menjamin bahwa mereka akan bekerja secara efektif. Salah satu penyebabnya adalah pegawai baru tidak mengetahui apa yang harus dilakukan atau bagaimana melakukannya. Untuk itu, langkah yang harus diambil oleh perusahaan adalah membuat pegawai baru mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Langkah ini dapat dilakukan dengan memberikan orientasi kepada pegawai-pegawai baru. Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, dimana calon pegawai yang diterima akan menempati jabatan atau

pekerjaan yang membutuhkannya dan sesuai dengan kemampuannya. Tetapi, sering kali terjadi penugasan kembali pegawai yang ada untuk menempati posisi baru tanpa melalui program orientasi karena adanya anggapan pegawai tersebut berpengalaman dan telah mengetahui semua yang dibutuhkan perusahaan. Padahal anggapan tersebut tidak sepenuhnya benar, pegawai yang dianggap berpengalaman mungkin hanya mengetahui rencana perusahaan, struktur, manfaat pegawai dan beberapa kepentingan umum lainnya, tetapi tidak bisa menempatkan diri pada posisi barunya.

Ketika memulai pekerjaan baru banyak para pegawai yang merasa gugup ketika pertama kali bekerja. Kegugupan hari pertama ini dasarnya bersifat alamiah. Namun hal itu dapat mengurangi kepuasan pegawai baru dan kemampuan untuk belajar kerja jika manajemen SDM tidak mengantisipasinya lebih dini. Para psikolog mengatakan bahwa kesan awal pertama adalah begitu kuatnya dan wajar-wajar saja karena pegawai baru masih memiliki sesuatu yang sedikit, seperti pengetahuan, dan pengalaman kerja serta untuk melakukan penilaian diri. Hal ini sangat tergantung pada keinginan kuat pegawai untuk mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan. Untuk membantu pegawai menjadi anggota yang puas dan produktif, manajer dan departemen SDM harus membuat kesan awal tersebut menjadi sesuatu yang menyenangkan para pegawai baru, jadi jangan menimbulkan kesan bahwa yang paling membutuhkan di perusahaan adalah pegawai dan perusahaan. Sekali proses seleksi telah diputuskan, para manajer dan departemen SDM hendaknya membantu pegawai baru tersebut untuk merasa cocok dengan lingkungannya. Karena sejak hari pertama, pendatang baru

sudah masuk ke proses Investasi SDM. Mereka perlu disiapkan sejak awal agar nantinya mampu melakukan sesuatu tugas yang dibebankan perusahaan kepada mereka dengan baik. Untuk membantu pendatang baru agar mereka merasa cocok, program orientasi dan sosialisasi akan membuat mereka familiar antara lain dengan peran-perannya, perusahaan, kebijakan-kebijakan dan pegawai lainnya.

Menurut Sondang Siagian (2014:224) menjelaskan bahwa bagi individu kegunaan penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja pegawai yang baik tentu akan berdampak positif kepada perusahaan, sedangkan kinerja yang buruk tentu akan berdampak negatif kepada perusahaan. Kemudian penulis melakukan observasi dan wawancara kepada Kepala Bagian SDM PT. TASPEN (persero) untuk

mengetahui bagaimana kinerja pegawainya hasil wawancara diperoleh bahwa sedang terjadi penurunan pencapaian kinerja pegawai yang dapat dilihat berdasarkan hasil pencapaian indikator kinerja utama.

Untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai PT. TASPEN (Persero), berikut data mengenai dimensi kinerja pegawai yang penulis peroleh dari Kepala Bagian SDM dan Umum:

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Pegawai di PT. TASPEN (Persero) Bandung

No.	Dimensi	Nilai	Nilai Ideal
1	Kualitas kerja	70	80
2	Kuantitas kerja	68	80
3	Pelaksanaan tugas	65	80
4	Tanggung Jawab	67	80

Sumber: Data Sekunder PT. TASPEN (persero) Bandung 2016

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui kinerja pegawai kurang dari nilai yang diharapkan perusahaan, terlihat dari nilai terendah pada penilaian kinerja adalah pelaksanaan tugas sedangkan nilai tertinggi berada pada dimensi kualitas kerja sudah hampir mendekati nilai ideal perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut maka dapat diketahui bahwa pegawai pada PT. TASPEN (Persero) belum optimal, belum mencapai target yang ditentukan dalam indikator kinerja utama yaitu 80%, yang disebabkan masih kurang optimalnya kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab dari pegawai. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor yang bermasalah yang dapat mempengaruhi atau memberikan dampak yang buruk terhadap kinerja pegawai. Menurut Siagian (2014), kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan,

motivasi, disiplin, kepuasan kerja dan komunikasi. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi pada peningkatan maupun penurunan kinerja pegawai, yang nantinya akan berdampak pada organisasi maupun perusahaan.

. Dalam hal ini penulis melakukan pra-survei mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui kuesioner yang disebarakan kepada 20 pegawai di PT. TASPEN (Persero) Bandung. Setelah melakukan pra-survei kepada 20 pegawai maka dapat dilihat bahwa yang memberikan kontribusi terbesar pada kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

Tabel 1.2
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT. TASPEN (Persero) Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	
Penempatan kerja	Pendidikan	8	6	4	1	1	3,9
	Pengetahuan kerja	10	5	2	2	1	4,0
	Keterampilan kerja	5	11	4	1	1	4,2
	Pengalaman kerja	3	12	3	2	-	3,8
Skor Rata-rata Penempatan Kerja							3,9
Lingkungan kerja	Suasana kerja	3	9	4	2	2	3,4
	Perlakuan yang baik	5	7	3	2	3	3,4
	Rasa aman	4	7	5	3	1	3,5
	Hubungan yang harmonis	3	4	7	3	3	3,0
Skor Rata-rata Lingkungan Kerja							3,3
Orientasi	Pendekatan partisipatif	12	5	2	1	-	4,4
	Sambutan hangat	9	6	2	1	2	3,9
	Perhatian terhadap karyawan	10	5	4	1	-	4,1
Skor Rata-rata Orientasi							4,1
Motivasi kerja	Kebutuhan berprestasi	4	6	4	3	3	3,8
	Kebutuhan untuk berafiliasi	8	6	4	1	1	3,9
	Kebutuhan untuk berkuasa	5	9	2	3	1	3,7
Skor Rata-rata Motivasi Kerja							3,8
Disiplin kerja	Frekuensi kehadiran	5	3	7	3	2	3,3
	Tingkat kewaspadaan	5	6	4	3	2	3,4
	Ketaatan pada standar kerja	6	3	8	1	2	3,5
	Ketaatan pada peraturan kerja	6	9	3	1	1	3,9
	Etika kerja	5	11	4	-	-	4,0
Skor Rata-rata Disiplin Kerja							3,6
Stres kerja	Kondisi pekerjaan	7	7	2	3	1	3,8
	Peran	9	6	3	2	-	4,1
	Faktor interpersonal	7	8	4	1	-	4,0
	Perkembangan karir	6	6	5	2	1	3,7
	Struktur organisasi	10	5	1	-	4	3,8
Skor Rata-rata Stres Kerja							3,8

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei (2017)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa tanggapan dari 20 pegawai mengenai 6 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai di PT. TASPEN (Persero) Bandung yang mendapatkan rata-rata presentase jawaban tinggi, menyatakan variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu variabel Penempatan Kerja dan Orientasi. Hal ini menunjukkan kinerja pegawai menurun yang diakibatkan penempatan kerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerjanya kurang serta orientasi kurangnya respon pegawai terhadap pegawai baru dan kurangnya perhatian terhadap pegawai baru.

Penempatan kerja menurut Sunyoto (2012:122), penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Jika pegawai ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai, maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.

Tabel 1.3
Daftar Ketidaksesuaian antara Jenis Pekerjaan dengan Latar Belakang Pegawai

No	Jabatan / Jenis Pekerjaan	Latar Belakang
1	Secretary	S1 (Jurusan Teknik Pertambangan)
2	HRD	S1 (Jurusan Teknik Industri)
3	Manager Accounting	S1 (Jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia)
4	Administrasi keuangan	S1 (Jurusan Pendidikan Biologi)
5	Kas dan Verifikasi	S1 (Jurusan Pendidikan Sosiologi)
6	Security	D3 (Administrasi Bisnis)

Sumber : PT Taspen (persero) Bandung

Berdasarkan tabel 1.3 tersebut dapat diketahui bahwa di PT.TASPEN (Persero) Bandung, penempatan kerja pegawai masih banyak yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan juga kemampuan pegawai tersebut. Sedangkan Orientasi adalah kegiatan memberikan informasi latar belakang

kepada pegawai baru yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan secara memuaskan, Untuk orientasi di PT. TASPEN (Persero) masih belum efektif, karena menurut hasil wawancara dengan Kepala Bagian SDM, dan juga beberapa pegawai masih banyak pegawai yang menjelaskan bahwa perusahaan tidak selalu menjelaskan visi dan misi serta tujuan perusahaan pada setiap pegawai baru, sehingga masih banyak pegawai yang belum mengerti dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya di perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam dengan melaksanakan penelitian di PT. TASPEN (Persero) Bandung dengan judul Pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. TASPEN (Persero) Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah adalah salah satu proses penelitian yang boleh dikatakan paling penting diantara proses lain. Dan rumusan masalah adalah tulisan singkat berupa pertanyaan yang biasanya terletak di awal laporan atau proposal dan biasanya terletak setelah latar belakang yang dijelaskan dalam laporan tersebut.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan di teliti.

1. Masih adanya pegawai yang memiliki pengalaman kerjanya kurang
2. Masih adanya ketidaksesuaian penempatan pegawai antara latar belakang pendidikan pekerjaan.

3. Masih kurangnya respon dari perusahaan terhadap pegawai baru
4. Kurangnya perhatian atasan terhadap pegawai baru
5. Masih adanya pegawai kurang mampu dalam mengerjakan tugas
6. Kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya
7. Jumlah kerja pegawai tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan
8. Kurangnya ketelitian dari pegawai dalam mengerjakan tugas.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penempatan kerja di PT. Taspen (persero) Bandung.
2. Bagaimana orientasi di PT. Taspen (persero) Bandung.
3. Bagaimana kinerja pegawai di PT. Taspen (persero) Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh penempatan kerja dan orientasi terhadap kinerja pegawai di PT. Taspen (persero) Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji, dan menganalisis :

1. Untuk mengetahui penempatan kerja di PT. Taspen (persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui orientasi di PT. Taspen (persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui kinerja pegawai di PT. Taspen (persero) Bandung.
4. Besarnya pengaruh penempatan kerja dan orientasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan di PT. Taspen (persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan dan mendapatkan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian skripsi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen di Universitas Pasundan Bandung.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan penelitian secara teoritis sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru yang berhubungan mengetahui pengaruh penempatan kerja, orientasi terhadap kinerja pegawai di PT. Taspen (Persero) Bandung. Selain itu dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan antara teori dalam penelitian dengan penerapan dalam dunia kerja yang sebenarnya.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk memungkinkan peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian mengenai kajian topik-topik yang berkaitan dengan peneliti ini, baik yang bersifat melanjutkan atau melengkapi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dan pertimbangan yang berarti dalam membuat keputusan bagi pemimpin dimasa yang akan mendatang.