

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sumber daya terpenting di setiap perusahaan karena memegang banyak peranan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Apabila sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan berkualitas dan sesuai dengan harapan perusahaan, maka perusahaan tersebut memiliki daya saing yang tinggi sehingga produk dan jasa yang dihasilkan juga berkualitas tinggi.

Pada dasarnya kesuksesan suatu usaha sangat ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, terutama terhadap pengelolaan sumber daya manusia dengan tingkat keahlian yang tinggi sesuai dengan bidang yang dibutuhkan seseorang akan mampu menjalankan operasional perusahaan secara baik dan sesuai dengan rencana.

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. Adapun proses pembentukan program pensiun pegawai negeri ditetapkan dengan Undang-Undang No. 11 Tahun 1956 tentang Pembelian Pensiun dan Undang-Undang No. 11 tahun 1969 tentang pensiun pegawai dan pensiun janda/duda serta undang-undang No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Selanjutnya dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1981 tentang asuransi sosial ASN (Aparatur Sipil Negara) maka dilakukan proses

penggabungan program kesejahteraan pegawai negeri yang terdiri dari program tabungan hari tua dan pensiunan yang di kelola PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT.Taspen) Persero KCU Bandung.

PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT.Taspen) Persero KCU Bandung merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Aparatur Sipil Negara (ASN). Perusahaan ini menggunakan tiga kantor pusatnya yang berbeda lokasi di Jakarta dan terdiri beberapa kantor cabang utama yang tersebar di beberapa daerah di Indonesia salah satunya yaitu Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung. Perusahaan tersebut sangat mengharapkan suatu pencapaian kinerja yang baik dari setiap karyawannya, sehingga dapat menciptakan suatu kepuasan baik itu dari pihak perusahaan, karyawan, maupun kepuasan dari pihak konsumen.

Setiap organisasi dituntut untuk siap menghadapi perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, dan persaingan yang ketat dengan organisasi lain. Organisasi yang ingin tetap bertahan harus menghadapi perubahan tersebut dengan strategi masing-masing, salah satu strategi tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat menentukan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Rendahnya kinerja karyawan merupakan salah satu permasalahan yang banyak dijumpai di dalam organisasi. Rendahnya kinerja karyawan akan berdampak kurang baik bagi perkembangan organisasi di dalam perusahaan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan pada PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung maka dapat dilihat berdasarkan

persentase Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yaitu dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Sistem Manajemen Kinerja PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen)
Persero KCU Bandung

Klasifikasi	Rentang Nilai (%)
A = Sangat Baik	≥ 100
B ⁺ = Baik ⁺	$>97,5 - 100$
B = Baik	$>92,5 - 97,5$
B ⁻ = Baik ⁻	$>85 - 92,5$
C = Cukup	$>70 - 85$
D = Kurang	$>55 - 70$
E = Nihil	<55

Sumber: PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung, diindikasikan ada masalah pada kinerja karyawan di instansi tersebut. Permasalahannya yaitu adanya kecenderungan dimana kinerja karyawan tidak konsisten pada lima tahun terakhir sehingga mengalami fluktuatif terhadap pencapaian kinerja karyawan tersebut dan tidak dapat mempertahankan pencapaian target kinerja yang baik pada perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada hasil rekap kinerja karyawan periode tahun 2015 sampai dengan tahun 2019.

Tabel 1.2
Hasil Rekap Kinerja Karyawan PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung Periode Tahun 2015-2019

No.	Tahun	Pencapaian Kinerja (%)	Predikat	Keterangan
1	2015	97,80	B ⁺	BAIK ⁺
2	2016	83,79	C	CUKUP
3	2017	97,19	B	BAIK
4	2018	89,50	B ⁻	BAIK ⁻
5	2019	78,47	C	CUKUP

Sumber : PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung

Rekapitulasi Tabel 1.2 menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung mengalami fluktuasi dan belum memenuhi pencapaian target atau belum optimalnya suatu kegiatan proses kinerja yang terjadi dimana pada tahun 2015 menunjukkan predikat B+ dengan nilai pencapaian 97,80 masuk dalam kategori baik+, sedangkan pada tahun 2016 mengalami penurunan pencapaian kinerja yang menunjukkan predikat C dengan nilai pencapaian 83,79 masuk dalam kategori cukup, kemudian pada tahun 2017 mengalami peningkatan yang menunjukkan predikat B dengan nilai pencapaian 97,19 masuk dalam kategori baik, kemudian pada tahun 2018 mengalami penurunan yang menunjukkan predikat B- dengan pencapaian 89,50 masuk dalam kategori baik-, dan pada tahun 2019 mengalami penurunan pencapaian kinerja yang menunjukkan predikat C dengan pencapaian 78,47 masuk dalam kategori cukup. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para pegawainya memiliki kinerja yang baik yaitu 100%.

Data yang diberikan perusahaan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja karyawan PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung belum maksimal dan selama tahun 2015-2019 penilaian kinerja karyawan belum mencapai target predikat A ataupun A+ (Sangat Baik) sepanjang tahun tersebut PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) rata-rata memperoleh predikat B (Baik) dan C (Cukup). Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Manager Umum & SDM Bapak Budi Prasetyo di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung, 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.

Berdasarkan data - data diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung untuk mengetahui masalah yang terjadi, untuk itu peneliti melakukan pra-survei dengan membagikan kepada 20 responden yang dipilih secara acak sebagai sampel. Untuk melihat bagaimana kinerja karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung. Berikut data yang diperoleh penulis mengenai kinerja pegawai dapat dilihat di Tabel 1.3 :

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kinerja Karyawan PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung

No.	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Skor Ideal	Pencapaian %
		SS	S	KS	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
1	Kualitas kerja	1	7	10	2	-	67	100	67
2	Kuantitas Kerja	-	4	16	-	-	64	100	64
3	Ketepatan Kerja	-	5	13	2	-	63	100	63
4	Efektifitas Biaya	2	6	12	-	-	70	100	70
5	Kebutuhan Pengawas	-	9	11	-	-	69	100	69
6	Dampak Hubungan Individu	1	9	10	-	-	71	100	71
Jumlah Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan									67
Jumlah Skor = Jumlah Frekuensi x Nilai Tiap Skor									
Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi									
Pencapaian % = (Jumlah Skor : Skor Ideal) x 100									

Sumber : Hasil oleh data kuesioner pra survei, 2020

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung yang secara keseluruhan belum optimal dan masih di bawah skor ideal yaitu dengan pencapaian sebesar 67%. Hal tersebut terlihat dari dimensi terendah yaitu dimensi ketepatan waktu dengan pencapaian sebesar 63% pegawai menyatakan bahwa mereka belum dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dimensi kuantitas kerja sebesar 64% pegawai menyatakan bahwa mereka belum mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dimensi kualitas kerja sebesar 67% pegawai menyatakan bahwa mereka belum teliti dalam mengerjakan pekerjaan. Dimensi kebutuhan pengawasan sebesar 69% pegawai menyatakan bahwa mereka belum memiliki inisiatif di dalam mengerjakan pekerjaannya. Kemudian dimensi efektifitas biaya sebesar 70% menyatakan bahwa mereka belum mempunyai tanggung jawab terhadap sarana dan prasarana yang mereka gunakan dan dimensi dampak hubungan individu dengan pencapaian sebesar 71% menyatakan bahwa mereka belum menjalin kerja sama dengan rekan kerjanya.

Selain itu, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan organisasi tempat karyawan bekerja. Menurut A. Dale Timpe (2013:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, yaitu: disiplin kerja, kemampuan, motivasi kerja, dan tanggung jawab. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan itu sendiri, yaitu: kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi, dan pelatihan.

Begitu pula yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2015:155) yang menyatakan ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah: Pertama, kemampuan individu melakukan pekerjaan yang termasuk di dalamnya adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik, kepribadian, dan lain-lain. Kedua, usaha yang dilakukan; dan adapun usaha yang dicurahkan di antara lain motivasi, etika kerja, kehadiran pergantian pegawai, desain pekerjaan. Ketiga, dukungan organisasi mencakup pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen, dan rekan kerja, budaya perusahaan dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut tentunya harus diperhatikan oleh organisasi sehingga kinerja dari masing-masing karyawan mencapai optimal dan memenuhi keinginan organisasi. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel-variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner pendahuluan kepada 20 responden karyawan dengan hasil survei yang ditampilkan dalam Tabel 1.4 berikut ini:

Tabel 1.4
Hasil Penelitian Pra-Survei Terkait Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi
Kinerja Karyawan Pada PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen)
Persero KCU Bandung

No	Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Mean
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	Kompetensi Kerja	Motif	-	11	7	2	-	69	3,45
		Watak	2	7	10	1	-	70	3,50
		Konsep Diri	1	9	9	1	-	70	3,50
		Pengetahu-an	2	9	7	2	-	71	3,55
		Kemampuan	1	11	7	1	-	72	3,60
Skor Rata-Rata Kompetensi Kerja								3,52	

Lanjutan Tabel 1.4

No	Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Mean
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
2	Pembagian Kerja	Penempatan Karyawan	2	6	10	2	-	68	3,40
		Beban Kerja	-	9	11	-	-	69	3,45
		Spesialisasi Pekerjaan	-	7	7	6	-	61	3,05
Skor Rata-Rata Pembagian Kerja								3,30	
3	Disiplin Kerja	Taat aturan waktu	-	15	5	-	-	75	3,75
		Taat aturan perusahaan	-	12	8	-	-	72	3,60
		Taat aturan perilaku	-	10	10	-	-	70	3,50
		Taat aturan lain	-	6	10	4	-	62	3,10
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja								3,49	
4	Motivasi Kerja	Kebutuhan akan prestasi	10	9	1	-	-	89	4,45
		Kebutuhan akan pertemanan	8	9	3	-	-	85	4,25
		Kebutuhan akan kekuatan	13	7	-	-	-	93	4,65
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja								4,45	
5	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Perencanaan Kuantitatif	2	5	6	7	-	62	3,10
		Perencanaan Kualitatif	2	7	8	3	-	63	3,40
Skor Rata-Rata Perencanaan Sumber Daya Manusia								3,25	
6	Budaya Organisasi	Kesadaran Diri	7	12	1	-	-	86	4,30
		Keagresifan	5	12	3	-	-	82	4,10
		Kepribadian	4	11	5	-	-	79	3,95
		Performa	4	15	1	-	-	83	4,15
		Orientasi Tim	3	14	3	-	-	80	4,00
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi								4,10	
7	Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	2	12	6	-	-	76	3,80
		Komitmen Berkelanjutan	3	6	11	-	-	72	3,60
		Komitmen Normatif	5	8	7	-	-	78	3,90
Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi								3,77	

Lanjutan Tabel 1.4

No	Variabel	Unsur yang dinilai	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Mean
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
7	Karakteristik Pekerjaan	Variasi pekerjaan	2	6	10	2	-	68	3,40
		Identitas tugas	-	9	11	-	-	69	3,45
		Signifikasi Tugas	-	7	7	6	-	61	3,05
		Otonomi	-	15	5	-	-	75	3,75
		Umpan balik pekerjaan	-	12	8	-	-	72	3,60
Skor Rata-Rata Karakteristik Pekerjaan								3,45	

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat diketahui tanggapan 20 responden mengenai 8 variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel Perencanaan sumber daya manusia sebesar 3,25, Pembagian kerja sebesar 3,30 dan Karakteristik Pekerjaan 3,45. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan menurun yang disebabkan oleh faktor perencanaan sumber daya manusia, pembagian kerja dan karakteristik pekerjaan.

Perencanaan merupakan proses awal ketika seseorang ingin memulai sesuatu, dengan perencanaan segala hal dan resiko dalam organisasi dapat diminimalkan. Semakin baik perencanaan yang dilakukan suatu perusahaan dalam hal ini perencanan di bidang sumber daya manusia, maka kinerja karyawan akan meningkat. Peneliti melakukan pra-survey kepada 20 orang karyawan PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung. Alasan penulis melakukan pra-survey yaitu untuk mengetahui dimensi perencanaan sumber daya manusia apa saja yang dinilai bermasalah oleh karyawan PT. Tabungan Asuransi

(PT. Taspen) Persero KCU Bandung. Data yang didapatkan peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5
Hasil Pra-Survei Sementara Mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Skor Ideal	Pencapaian (%)
		SS	S	KS	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
Perencanaan Sumber Daya Manusia	Perencanaan Kuantitatif	2	5	6	7	-	62	100	62
	Perencanaan Kualitatif	2	7	8	3	-	68	100	68
Skor Rata-Rata Perencanaan Sumber Daya Manusia									65
Jumlah Skor = Jumlah Frekuensi x Nilai Tiap Skor									
Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi									
Pencapaian % = (Jumlah Skor : Skor Ideal) x 100									

Sumber : Hasil Olah data kuesioner pra survey, 2020

Berdasarkan Tabel 1.5 menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung masih rendah dibandingkan dengan skor ideal yaitu 100. Hal ini dilihat dari dimensi perencanaan kuantitatif dengan pencapaian sebesar 62%, dimana masih adanya pegawai baru yang kurang sesuai dengan pengalaman pada bagian yang ada. Sedangkan dimensi perencanaan kualitatif dengan pencapaian sebesar 68%, dimana adanya karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya tidak sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Keberhasilan dalam mencapai visi dan misi perusahaan pada umumnya harus dimulai dari suatu perencanaan, terutama perencanaan sumber daya manusia yang optimal. Ketidak-tepatan dalam perencanaan pada suatu organisasi akan memberikan dampak negatif bagi organisasi tersebut, yang mana akan membuat

sumber daya milik perusahaan, khususnya modal, akan dipergunakan secara tidak maksimal atau bahkan berlebihan dan menurunkan produktifitas para karyawan ketika bekerja. Perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan demi terlaksananya tujuan perusahaan. Salah satu perencanaan tersebut adalah mempersiapkan sumber daya manusia, menggali potensi diri dengan merekrut dan menyeleksi karyawan yang akan diterima dalam suatu perusahaan dan kemudian melakukan pelatihan terhadap karyawan yang baru ataupun karyawan yang lama.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Manager Umum & SDM Bapak Budi Prasetyo di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung, peneliti menemukan masalah pada perencanaan sumber daya manusia di antaranya: kurangnya jumlah karyawan yang dibutuhkan, berkaitan dengan pegawai kurang sesuai dengan pengalaman pada bagian yang ada. Belum tercapainya standar kerja yang baik, kebanyakan pegawai kurang aktif dalam menjalankan pekerjaannya ini menyebabkan pegawai yang berkerja pada PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung terkesan kurang menunjukkan kualitas kinerjanya. Sehingga perencanaan sumber daya manusia belum terealisasi dengan baik.

Selain perencanaan sumber daya manusia faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni pembagian kerja. Pembagian kerja merupakan hal yang penting dilakukan. Sebab, dengan adanya pembagian kerja, maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan dasar ilmu pengetahuan yang dimilikinya.

Semakin baik karyawan menguasai ilmu yang dia miliki maka akan semakin baik pula pekerjaannya. Menurut Steers (dalam Sutrisno 2017:151) untuk mendapatkan kinerja yang baik tidaklah mudah karena harus didukung oleh kemampuan dan motivasi karyawan itu sendiri ditambah dengan sistem yang tepat yang harus diterapkan oleh perusahaan seperti kejelasan pembagian tugas sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil penilaian pada PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung peneliti melakukan pra-survei terhadap 20 orang karyawan. Data yang diperoleh peneliti mengenai Pembagian kerja dapat dilihat pada Tabel 1.6 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.6
Hasil Pra-Survei Sementara Mengenai Pembagian Kerja di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Skor Ideal	Pencapaian (%)
		SS	S	KS	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
Pembagian Kerja	Penempatan Karyawan	2	6	10	2	-	68	100	68
	Beban Kerja	-	9	11	0	-	69	100	69
	Spesialisasi Pekerjaan	-	7	7	6	-	61	100	61
Skor Rata-Rata Perencanaan Sumber Daya Manusia									66
Jumlah Skor = Jumlah Frekuensi x Nilai Tiap Skor									
Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi									
Pencapaian % = (Jumlah Skor : Skor Ideal) x 100									

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survei, 2020

Berdasarkan Tabel 1.6 menunjukkan bahwa pembagian kerja di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung masih rendah dan di bawah skor ideal dengan pencapaian sebesar 66%. Hal ini dilihat dari dimensi

penempatan karyawan dengan pencapaian sebesar 68%, artinya penempatan karyawan masih kurang baik, dimana masih banyak posisi jabatan yang tidak sesuai dengan riwayat pendidikan karyawan. Kemudian dimensi beban kerja dengan pencapaian 69%, dimana belum efektifnya beban kerja yang diberikan karena masih adanya karyawan yang dibebani lebih dari satu pekerjaan. Kemudian dimensi spesialisasi pekerjaan dengan pencapaian sebesar 61%, artinya kurangnya penguasaan karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan.

Hal ini mengindikasikan adanya masalah pada pembagian kerja karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung. Masalah ini juga diperkuat dengan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan Manager Umum & SDM Bapak Budi Prasetyo, penempatan karyawan tidak seluruhnya sesuai dengan pendidikan, penempatan yang tidak sesuai biasanya terjadi karena kurangnya sumber daya manusia pada jabatan tersebut yang mengakibatkan karyawan diharuskan mengisi jabatan yang kosong walau tidak sesuai dengan pendidikan karyawan. Lalu pengetahuan dan keterampilan karyawan yang rendah juga membuat suatu pekerjaan sulit untuk terselesaikan sesuai jadwal yang diberikan sehingga berdampak pada lambatnya pembuatan laporan bulanan.

Selain perencanaan sumber daya manusia dan pembagian kerja, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan menurut Hackman dan Oldham dalam Robbin dan Judge (2013), yaitu dimensi-dimensi yang terdiri dari variasi keterampilan, signifikansi tugas, identitas tugas, otonomi, dan umpan balik. Hackman dan Oldham menjelaskan bahwa teori

karakteristik pekerjaan adalah teori desain kerja. Robbin dan Judge berpendapat, banyak bukti mendukung konsep JCM (*Job Characteristics Model*) bahwa adanya seperangkat karakteristik pekerjaan – variasi keterampilan, identitas, signifikansi, otonomi, dan umpan balik – menghasilkan kinerja pekerjaan yang lebih tinggi dan memuaskan.

Berdasarkan hasil penilaian pada PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung peneliti melakukan pra survei terhadap 20 orang karyawan. Data yang diperoleh peneliti mengenai Karakteristik Pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 1.7 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.7
Hasil Pra-Survei Sementara Mengenai Karakteristik Pekerjaan di PT.
Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Skor Ideal	Pencapaian (%)
		SS	S	KS	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
Karakteristik Pekerjaan	Variasi Pekerjaan	2	6	10	2	-	68	100	68
	Identitas Tugas	-	9	11	-	-	69	100	69
	Signifikasi Tugas	-	7	7	6	-	61	100	61
	Otonomi	-	15	5	-	-	75	100	75
	Umpan Balik Pekerjaan	-	12	8	-	-	72	100	72
Skor Rata-Rata Perencanaan Sumber Daya Manusia									69
Jumlah Skor = Jumlah Frekuensi x Nilai Tiap Skor									
Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi									
Pencapaian % = (Jumlah Skor : Skor Ideal) x 100									

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey, 2020

Berdasarkan Tabel 1.7 menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung masih rendah dan di bawah skor ideal dengan pencapaian sebesar 69%. Hal tersebut terlihat dari dimensi terendah yaitu dimensi signifikansi tugas dengan pencapaian sebesar 61% artinya keterampilan yang dimiliki karyawan masih kurang baik, dimana karyawan kurang memahami tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan. Kemudian dimensi variasi keterampilan sebesar 68%, artinya keahlian/keterampilan yang dimiliki oleh karyawan masih rendah. Kemudian dimensi identitas tugas 69% artinya masih ada karyawan yang tidak menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kemudian umpan balik pekerjaan 72% artinya, masih kurangnya kesadaran dan tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kemudian otonomi 75%, artinya kurangnya penguasaan karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan, sehingga karyawan tidak mengukur seberapa baik mereka menyelesaikan tugasnya.

Hal ini mengindikasikan adanya masalah pada karakteristik pekerjaan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung. Masalah ini juga diperkuat dengan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan Manager Umum & SDM Bapak Budi Prasetyo, dapat disimpulkan bahwa keadaan karakteristik pekerjaan pada PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung sebagian besar masih tidak sesuai dengan yang diharapkan, karena masih adanya beberapa masalah karakteristik pekerjaan yang lainnya, yaitu pekerjaan yang diterima oleh karyawan tidak sesuai dengan keterampilan yang

dimiliki oleh karyawan, karyawan tidak mudah memahami dengan jelas tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan sehingga mempersulit karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang, sesuai dengan masalah yang terjadi di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung, kinerja karyawan masih tergolong rendah. Diketahui beberapa faktor variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pembagian Kerja dan Karakteristik Pekerjaan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pembagian Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan rumusan masalah merupakan gambaran permasalahan yang tercakup didalam penelitian.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul pada PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung, di antaranya:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

- a. Kurangnya jumlah karyawan yang dibutuhkan di beberapa bidang
- b. Pegawai kurang sesuai dengan pengalaman pada bagian yang ada
- c. Belum tercapainya standar kerja yang baik
- d. Banyak pegawai yang kurang aktif dalam menjalankan pekerjaannya.

2. Pembagian Kerja

- a. Adanya pegawai yang belum menguasai bidang pekerjaannya dikarenakan latar belakang pendidikannya yang tidak sesuai dengan apa yang dikerjakannya.
- b. Masih adanya karyawan yang dibebani lebih dari satu pekerjaan.
- c. Sering terjadi penundaan pekerjaan, membuat suatu pekerjaan sulit untuk terselesaikan sesuai jadwal yang diberikan.

3. Karakteristik Pekerjaan

- a. Masih adanya ketidaksesuaian jenis pekerjaan dengan latar belakang dan keahlian/keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga mempersulit karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Sebagian karyawan ada yang tidak memahami mengenai tugas yang diberikan atasan kepadanya.

4. Kinerja Karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (Taspen) mengalami fluktuasi, diantaranya:

- a. Pencapaian target pekerjaan yang masih rendah.
- b. masih adanya pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- c. Dari lima tahun berturut-turut tidak pernah mendapat nilai A

- d. Kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan.
- e. Kurangnya ketelitian karyawan dalam membuat laporan-laporan yang ditugaskan.
- f. Masih kurangnya inisiatif dari karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau pemimpin.

1.2.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang dan identifikasi masalah maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai Pembagian Kerja di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
3. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai Karakteristik Pekerjaan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
4. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai Kinerja Karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
5. Seberapa Besar Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pembagian Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung baik secara simultan dan parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Tanggapan karyawan mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
2. Tanggapan karyawan mengenai Pembagian kerja di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
3. Tanggapan karyawan mengenai Karakteristik Pekerjaan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
4. Tanggapan karyawan mengenai Kinerja Karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
5. Besarnya Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pembagian Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, selain itu peneliti juga berharap dengan melakukan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian di atas. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan, khususnya bagi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
2. Memberikan masukan bagi ilmu pengetahuan mengenai hubungan dan pengaruh antara perencanaan sumber daya manusia, pembagian kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
3. Memberikan informasi mengenai teori perencanaan sumber daya manusia, pembagian kerja, karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan, yang mana dapat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti
 - a. Menambah pengetahuan peneliti di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, pembagian kerja, karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan.
 - b. Peneliti dapat mengetahui permasalahan yang terjadi mengenai perencanaan sumber daya manusia, pembagian kerja dan karakteristik pekerjaan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.

- c. Peneliti dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
2. Bagi PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
 - a. Sebagai bahan untuk evaluasi dalam upaya penentuan proses perencanaan sumber daya manusia di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
 - b. Sebagai pertimbangan dalam menetapkan pembagian kerja yang jelas kepada karyawan di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
 - c. Memberikan pandangan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, pembagian kerja dan karakteristik pekerjaan yang jelas di PT. Tabungan Asuransi Pensiun (PT. Taspen) Persero KCU Bandung.
3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan guna untuk memberikan informasi, menambah pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.