

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cara mengelola dan mengatur individu serta kemampuan yang dimilikinya agar mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, peran manusia juga sangat dibutuhkan sebagai salah satu faktor penggerak pada komponen-komponen lainnya yang terdapat di dalam suatu perusahaan, tanpa adanya peran dari manusia kegiatan perusahaan tidak dapat berjalan sesuai rencana.

Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu kunci indikator dari keberhasilan dan kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya, dengan sdm yang unggul dalam kualitas dan kinerjanya perusahaan dapat dengan mudah mencapai tujuan yang diinginkan. membangun dan mengembangkan serta mengawasi kinerja karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, karena tidak semua kinerja karyawan bagus dan baik seperti yang diharapkan.

Knowledge (pengetahuan) menjadi aset penting tidak berwujud yang memegang peranan utama dalam pertumbuhan organisasi. Pengetahuan terbagi menjadi dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang tersimpan di masing-masing pikiran individu, pengetahuan ini seringkali

tidak terdokumentasi dengan baik sehingga sulit diduplikasi dan diajarkan kepada orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang dapat didokumentasikan sehingga mudah untuk dibagikan kepada orang lain.

Faktor lain yang tak kalah penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yaitu Etos kerja para karyawannya itu sendiri. Tanpa adanya etos kerja dari setiap karyawan sulit bagi perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuan dan hasil optimal yang di inginkan. Etos kerja menjadi cerminan besarnya rasa tanggung jawab atas tugas yang di berikan kepada individu masing-masing.

Kondisi perekonomian Indonesia yang saat ini sedang berada dalam fase ketidakpastian yang disebabkan oleh Pandemi virus COVID-19, Dimana hal tersebut dapat dilihat dari laju pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2020 yang mengalami kontraksi sebesar -2,07%, yang mana hal tersebut disebabkan oleh adanya kebijakan dari pemerintah Indonesia untuk melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), hal ini menyebabkan kegiatan perekonomian di indonesia melambat, dimana salah satu indikatornya dapat dilihat dari aktivitas kegiatan operasional perusahaan yang harus melaksanakan kegiatan *work from home* (wfh), tidak terkecuali pada perusahaan asuransi di Indonesia.

Menurut Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AJII) (2020) melaporkan bahwa kinerja industri asuransi yang dilihat dari penjualan mengalami penurunan sebesar -8,6% atau Rp.235,80 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp. 215,42 triliun pada tahun 2020, yang mana hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan di perusahaan asuransi termasuk PT. Taspen (Persero).

PT. Taspen (Persero) merupakan dana tabungan dan asuransi pegawai negeri yang dimiliki Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun bagi ASN dan pejabat negara. PT. Taspen (Persero) ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk mengelola Program Asuransi Sosial bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sifat kepesertaannya bersifat wajib (*compulsory*), dan selalu berupaya dalam meningkatkan pelayanan terhadap pesertanya dengan menjaga kepercayaan peserta melalui hubungan yang baik serta senantiasa meningkatkan kepuasan peserta melalui peningkatan kualitas pelayanan dan nilai manfaat, serta memberikan informasi kepada peserta yang berkenaan dengan pelayanan perusahaan secara adil, cepat, lengkap dan akurat serta menghargai dan memberikan apresiasi yang tulus kepada seluruh peserta.

Adapun Pembentukan Program Tabungan Hari Tua Karyawan Negeri ditetapkan dalam peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1963 tentang tabungan asuransi dan karyawan negeri. Adapun proses pembentukan program pensiun karyawan negeri ditetapkan dengan Undang - Undang No 11 Tahun 1956 tentang pensiun dan Undang-Undang No 11 tahun 1969 tentang pensiun karyawan dan pensiun janda/duda seta Undang - Undang No 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kekaryawanan. Selanjutnya dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1981 tentang asuransi sosial PNS maka dilakukan proses penggabungan program kesejahteraan karyawan negeri yang terdiri dari program hari tua dan pensiunan yang dikelola PT. Taspen (Persero).

PT. Taspen (Persero) memiliki beberapa kantor pusat yang berbeda lokasi dan terdiri dari beberapa kantor cabang utama yang tesebar di beberapa daerah di Indonesia salah satunya yaitu PT. Taspen Kantor Cabang Utama Bandung. Pada kinerjanya PT.

Taspen (Persero) berpedoman pada peraturan Direksi Nomor PD-12/DIR/2012. Pada peraturan ini membahas tentang pedoman pelaksanaan pelayanan program tabungan hari tua, program pensiun, manajemen data kepersertaan dan iuran, kewajiban dan hak peserta pensiun, perhitungan besar manfaat, jenis pensiun, 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 kemudahan proses pelayanan dengan memperhatikan pelayanan yang lebih akurat, efektif dan efisien sesuai prinsip *Good Corporate Governance*. Mengingat meningkatnya jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini yang masih aktif maupun yang sudah purna tugas (pensiun) di kota Bandung menjadikan suatu tugas baru bagi para karyawan PT. Taspen karena dengan meningkatnya jumlah ASN yang terdaftar menjadi peserta mewajibkan kualitas dan produktivitas kinerja karyawan PT. Taspen harus lebih di tingkatkan dan di perhatikan lagi agar para peserta mendapatkan kepuasan yang baik.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dalam beberapa cara yaitu dengan menekankan karyawan untuk lebih mampu menguasai pengetahuan umum (*Knowledge Sharing*) yang sedang terjadi seperti saat ini di masa pandemi virus COVID-19, serta melaksanakan target mutu pelayanan 5T yang sudah ada sejak dulu yaitu Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat dan Tepat Administrasi. Sehingga dapat berpengaruh pada kelancaran operasional di kantor yang akan menciptakan sebuah kepuasan tersendiri dan rasa aman dari para peserta.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan pihak PT.Taspen (Persero) KCU Bandung berkaitan dengan kinerja karyawan peneliti mendapati beberapa fenomena masalah yang terjadi di PT.Taspen KCU Bandung. Permasalahan yang ditemukan berkaitan dengan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1
Rangking Penilaian Kinerja Karyawan
PT. Taspen (Persero) KCU Se-Indonesia 2020

No	KCU Taspen	Angka	Kategori	Standar (%)
1	Yogyakarta	98,826	B+	100
2	Bogor	90,256	B	100
3	Surabaya	85,387	B	100
4	Malang	81,063	B	100
5	Semarang	78,827	C	100
6	Bandung	74,015	C	100

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Bandung (2021)

Berdasarkan dengan adanya Tabel 1.1 data diatas menunjukkan bahwa PT. Taspen (Persero) KCU di peringkat pertama dan memperoleh nilai tertinggi adalah PT. Taspen (Persero) KCU Yogyakarta dengan perolehan angka 98,826 dengan katagori B+, di peringkat kedua yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Bogor dengan perolehan angka 90,256 dengan kategori B, lalu di peringkat ketiga yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Surabaya dengan perolehan angka 85,387 dengan kategori B, di peringkat keempat yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Malang dengan perolehan angka 81,063 dengan katagori B, di peringkat kelima yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Semarang dengan perolehan angka 78,827 dengan kategori C, selanjutnya di peringkat keenam yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dengan perolehan nilai terendah dari semua KCU yang ada di Indonesia dengan perolehan angka 74,015 dengan katagori C yang artinya kinerjanya belum optimal dan belum

mencapai target predikat A atau baik sekali, sehingga tujuan perusahaan yang diharapkan belum mampu tercapai, dan hal tersebut akan sangat berpengaruh pada perusahaan untuk mampu mencapai tujuan perusahaan.

Untuk menentukan baik atau tidaknya kinerja dari setiap karyawan di PT.Taspen, peneliti mendapatkan data Pencapaian Kinerja Karyawan di PT.Taspen (Persero) KCU Bandung. Berikut adalah data Pencapaian Kinerja Karyawan di PT.Taspen:

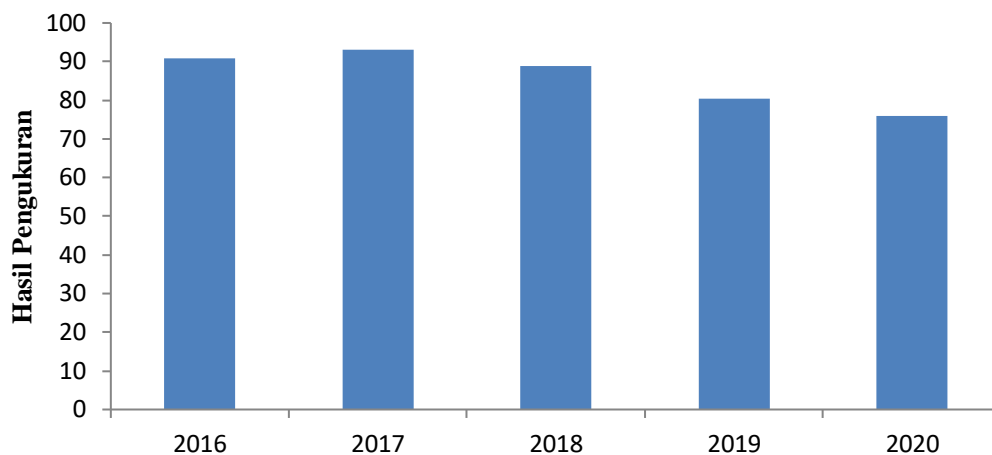
Tabel 1.2
Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung tahun 2016 – 2020 Periode Januari – Desember

No	Tahun	Angka	Kategori	Keterangan
1	2016	90,895	B-	BAIK -
2	2017	93,201	B	BAIK
3	2018	88,739	B-	BAIK -
4	2019	80,413	C	CUKUP
5	2020	76,034	C	CUKUP

Sumber : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung (2021)

Berdasarkan data Tabel 1.2 diatas data tersebut menjelaskan bahwa kinerja dari karyawan di PT. Taspen mengalami Fluktuasi dan belum mampu untuk dapat memenuhi target dan tujuan yang perusahaan harapkan. Kegiatan proses kinerja yang terjadi di tahun 2016 – 2017 mengalami peningkatan yang cukup baik yaitu sebesar 2,306 dari yang semula hanya 90,895 menjadi 93,201. Perubahan kategori dari tahun 2016 yaitu B- (baik-) dapat sedikit berubah di tahun 2017 menjadi kategori B (baik). Namun trend positif kenaikan tidak bertahan lama pada tahun 2018 penurunan kategori terjadi, penurunan ini berkisar di angka 4,462 yang semulanya 93,201 menjadi 88,739 dan mendapatkan katregori penilaian B-(baik-). Untuk tahun 2019 kembali mengalami penurunan yang pada tahun 2018 sebesar 88,739 kali ini di tahun 2019 menjadi 80,413 dan diperoleh nilai penurunanya

sekitar 8,326 ini menjadikan nilai kategori menurun yang semulanya mendapatkan B- (baik-) menjadi C (cukup). Untuk periode tahun 2020 penurunan kembali terjadi kali ini penurunan berkisar antara 4,379 dari 80,413 menjadi 76,034 dan mendapatkan nilai kategori yaitu C (cukup). Jika dilihat dengan grafik penurunan dan kenaikan kinerja akan terlihat dengan jelas. Berikut grafik diagram kinerja karyawan dalam 5 tahun terakhir:



**Gambar 1.1 Grafik Kinerja
Penilaian Kinerja Karyawan 5 Tahun Terakhir**
Sumber : pengolahan data oleh peneliti (2021)

Berdasarkan grafik diagram diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung, sempat mengalami kenaikan dan penurunan. Jika di lihat dari target pencapain hasil penilaian kinerja karyawan yang di inginkan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dari tahun ketahun masih belum mencapai hasil yang di inginkan, ini di akibatkan karena dalam kurun waktu 3 tahun terakhir penilaian kinerja masih berada di bawah target yang di inginkan. Penurunan ini dipicu oleh faktor karyawan yang masih enggan utuk melakukan pembagian pengetahuan atau informasi antar sesama karyawan yang mengakibatkan sering terjadinya kesalahpahaman antar indivu ke individu maupun

individu ke perusahaan. Karyawan juga masih banyak yang tidak memiliki integritas ini dapat dilihat dari kesadaran karyawan atas penyelesaian tugasnya yang masih sering terlambat. Jika disimpulkan maka jelas sudah bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti *Knowledge Sharing* dan Etos Kerja. Jika kedua variabel tersebut mampu di jalankan dengan baik oleh karyawan maka hasil dari kinerja karyawan pun akan sesuai dengan target yang perusahaan inginkan.

Penilaian kategori baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan di PT. Taspen dapat dilihat dari presentase Sistem Manajemen Kinerja yang ada di PT. Taspen. Ini menjadi tolak ukur grade atau kategori penilaian pencapaian kinerja karyawan. Berikut ini adalah data dari Sistem Manajemen Kinerja PT. Taspen (Persero) KCU Bandung :

Tabel 1.3
Kategori Sistem Manajemen Kinerja (SMK)
PT. Taspen (Persero) KCU Bandung, 2020

Klasifikasi	Rentang Nilai SMK (%)
A = Baik Sekali	100
B ⁺ = Baik ⁺	95 – 99
B = Baik	90 – 94
B ⁻ = Baik ⁻	81 – 89
C = Cukup	70 – 80
D = Kurang	55 – 69
E = Nihil	<55

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Bandung (2021)

Berdasarkan data Tabel 1.3 Sistem Manajemen Kinerja di atas dapat di jelaskan bahwa nilai tertinggi di klasifikasikan dengan huruf A (Baik Sekali) dengan rentang nilai 100. Yang kedua diklasifikasikan dengan huruf B⁺ dengan nilai 95 – 99%, yang ketiga diklasifikasikan dengan huruf B (Baik) dengan nilai 90 – 94%, yang ke empat di klasifikasikan dengan huruf B⁻ (Baik ⁻) dengan nilai 81 – 89%, Yang kelima di

klasifikasikan dengan huruf C (Cukup) dengan nilai 70 – 80%, yang ke enam diklasifikasikan dengan huruf D (Kurang) dengan nilai 55 – 69%, dan yang terakhir diklasifikasikan dengan huruf E (Nihil) dengan nilai <55%. Dengan ini dapat peneliti simpulkan bahwa dari tabel sebelumnya yaitu tabel 1.1 dan 1.2 menyatakan bahwa PT. Taspen (Persero) KCU Bandung pada tahun 2020 berada di klasifikasi C (Cukup). Dapat diartikan bahwa PT. Taspen (Persero) KCU Bandung memiliki klasifikasi terendah dari seluruh KCU PT. Taspen di Indonesia.

Perusahaan harus lebih memperhatikan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja lebih baik untuk menunjang dan mewujudkan semua harapan dan tujuan yang telah perusahaan rencanakan sejak awal. Oleh karena itu perusahaan harus lebih selektif dalam memilih sumber daya manusia guna tercapainya tujuan perusahaan. Adapun beberapa masalah kinerja yang peneliti dapatkan dari hasil wawancara awal dengan bagian SDM yang mengakibatkan belum optimalnya kinerja para karyawan, permasalahan tersebut antara lain :

1. Masih rendahnya kuantitas kerja, ini ditunjukkan dengan masih adanya karyawan yang belum mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan.
2. Masih rendahnya kualitas kerja, ditunjukkan dengan belum optimalnya karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya seperti tidak mampu mencapai target yang telah di tentukan perusahaan.
3. Masih rendahnya inisiatif dari para karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa menunggu arahan dari pimpinan.

4. Masih rendahnya tanggung jawab, ditunjukkan dengan kurangnya kesadaran para karyawan akan tanggung jawab dari tugas yang telah mereka emban.
5. Masih rendahnya kerjasama, ditunjukkan dengan kurang terjalin kekompakan dari setiap individu karyawan mereka masih mendahulukan ego mereka masing-masing dan tidak mau berbagi hal ataupun pengetahuan baru.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan bagian SDM PT. Taspen, peneliti tak lupa menanyakan beberapa hal mengenai *Knowledge Sharing* Dan Etos kerja di PT. Taspen. Peneliti pun mendapatkan informasi bahwasanya *Knowledge Sharing* pada karyawan di PT. Taspen masih belum berjalan dengan baik ini dapat di tunjukan dengan kurangnya kekompakan dari setiap karyawan, kurangnya pengetahuan dari setiap karyawan, masih banyak karyawan yang mendahulukan ego mereka masing-masing sehingga tidak dapat bersosialisasi baik dengan para karyawan lainnya. Keterlambatan pembagian informasi atau pengetahuan sering terjadi di setiap divisi yang menjadikan terjadinya sebuah konflik atau permasalahan antar divisi maupun individu, ini menjadi salah satu alasan mengapa PT. Taspen KCU Bandung mendapatkan kategori yang lebih rendah dari KCU PT. Taspen di kota lain. Etos kerja dari para karyawan PT. Taspen pun masih kurang berjalan baik dibuktikan dengan adanya beberapa karyawan yang belum mempunyai inisiatif sendiri dalam pekerjaannya, masih belum bisa memberikan dedikasi untuk pekerjaannya, kurangnya semangat kerja, dan belum banyak yang memiliki integritas yang tinggi.

Selain itu untuk mengukur dan melihat kondisi awal dari kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung peneliti melakukan pembagian kuesioner pra-survei

kepada 30 responden yaitu karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung secara acak dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 1.4 berikut ini :

Tabel 1.4
Hasil Pra-Survei Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kinerja Karyawan	Kualitas Kerja	6	5	6	10	3	91	3,0
	Kuantitas Kerja	4	3	19	3	1	96	3,2
	Tanggung Jawab	3	2	20	5	0	93	3,1
	Kerjasama	2	3	11	13	1	82	2,7
	Inisiatif	2	8	10	7	3	89	2,9
Skor rata-rata Kinerja Karyawan							2,98	
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data kuisioner pra-survei oleh peneliti (2021)

Berdasarkan Hasil Pra-survei tabel 1.4 diatas dapat dilihat hasil rata-rata dari pra-survei yang dilakukan peneliti mendapatkan skor sebesar 2,98, yang mana menunjukkan bahwasanya kinerja karyawan masih belum memenuhi kriteria ideal, jika dilihat dari dimensi yang mendapatkan skor rata-rata terendah yaitu dimensi kerjasama, sudah seharusnya para karyawan mampu mengutamakan kerjasama untuk menyelesaikan pekerjaannya. Melalui kerjasama diharapkan mampu menjadikan karyawan lebih kritis dan peduli terhadap apa yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawab mereka dalam meningkatkan kinerja.

Penurunan hasil kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yaitu ditunjukkan dengan tidak tercapainya target-target yang di berikan dan ditetapkan oleh

1	Motivasi Kerja	Kebutuhan Fiskologis	2	20	8	0	0	144	4,8
		Kebutuhan Rasa Aman	2	18	10	0	0	112	3,7
		Kebutuhan Sosial (Berafiliasi)	2	22	4	2	0	114	3,8
		Kebutuhan Akan Penghargaan	7	16	6	1	0	119	3,9
Skor Rata-rata Motivasi Kerja								4,05	
2	Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan resiko	3	11	11	1	4	98	3,2
		Perhatian pada hal detail	4	5	8	11	2	88	2,9
		Orientasi Hasil	2	6	15	6	1	92	3,0
		Orientasi Individu	2	22	4	2	0	114	3,8
		Orientasi Tim	2	6	15	14	3	80	2,6
		Agresivitas	7	16	6	1	0	119	3,9
		Stabilitas	2	10	9	7	2	93	3,1
Skor rata-rata Budaya Organisasi								3,2	
		Kompensasi Langsung	6	12	8	3	1	102	3,4

3	Kompensasi	Kompensasi tidak langsung	7	15	5	0	2	112	3,7
Skor Rata-rata Kompensasi									3,55
4	Kepemimpinan	Pengarahan	8	17	8	2	1	136	4,5
		Komunikasi	5	20	4	1	0	109	3,6
		Pengambilan Keputusan	6	17	4	1	2	114	3,8
		Memotivasi Pegawai	10	12	4	3	1	117	3,9
Skor Rata-rata Kepemimpinan									3,95
5	Beban Kerja	Tuntutan Fisik	7	13	5	3	2	110	3,6
		Tuntutan Tugas	13	9	6	1	1	122	4,1
Skor Rata-rata Beban Kerja									3,85
6	Lingkungan Kerja	Suasana Kerja	3	10	10	5	2	97	3,2
		Perlakuan yang baik dari rekan kerja	5	16	8	1	0	115	3,8

		Perlakuan yang adil dari atasan	9	17	2	2	0	123	4,1
		Keamanan saat bekerja	14	12	3	0	0	127	4,2
		Komunikasi	11	12	4	1	2	119	3,9
Skor Rata-rata Lingkungan Kerja									3,84
7	Etos Kerja	Kerja Keras	2	4	12	10	2	84	2,8
		Kerja Cerdas	3	6	14	6	1	94	3,1
		Kerja Ikhlas	4	5	8	11	2	88	2,9
Skor Rata-rata Etos Kerja									2,93
8	Knowledge Sharing	<i>Knowledge Donating</i>	2	3	10	13	2	80	2,66
		<i>Knowledge Collecting</i>	2	5	12	8	3	85	2,83
Skor Rata-rata Knowledge Sharing									2,74
8	Disiplin Kerja	Taat terhadap waktu	4	4	12	7	3	ak81	2,7
		Taat terhadap perusahaan	4	4	13	9	0	93	3,1

		Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	3	2	20	5	0	93	3,1
		Taat terhadap etika kerja	3	11	8	8	0	99	3,3
Skor rata-rata Disiplin Kerja									3,05
<p>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</p> <p>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)</p> <p>Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner</p>									

Sumber : Hasil olah data kuisisioner pra-survei oleh peneliti (2021)

Berdasarkan hasil olah data kuisisioner pra-survei pada tabel 1.5 diatas dapat diketahui bahwa tanggapan dari pararesponden mengenai variabel yang tertera pada kuisisioner di tabel 1.5 yaitu motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, bebankerja, lingkungan kerja, etos kerja, *Knowledge Sharing* dan disiplin kerja memiliki jumlah skor rata-rata yang berbeda yaitu 4,05, 3,2, 3,55, 3,95, 3,85, 3,84, 2,93, 2,74, dan 3,05. Dari semua variabel diatas terdapat dua variabel yang memiliki skor terendah yaitu etos kerja dengan skor 2,93 dan *Knowledge Sharing* dengan skor 2,74.

Melihat hasil dari kuisisioner tersebut terlihat jelas penyebab dari penurunan kinerja karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung terletak pada variabel *knowledge sharing* dan etos kerja hal inilah yang akan menjadi upaya untuk menjadikan landasan penelitian.

Upaya untuk menjadikan landasan penelitian dengan tujuan memperkuat penelitian ini, maka dengan itu peneliti menggunakan kuisioner untuk mengukur dan mengetahui variabel *knowledge sharing* dan etos kerja di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

Berdasarkan hasil pra-survei dan wawancara, variabel yang menjadi penyebab dan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan yaitu variabel *knowledge sharing*. Banyaknya karyawan yang masih mendahulukan ego masing-masing, enggan untuk berbagi pengetahuan dan keterlambatan dalam penyampaian informasi serta enggan untuk belajar akan hal baru menjadikan kinerja karyawan menurun. Hal tersebut di perkuat dengan tabel 1.6 hasil pra-survei awal yang terdiri dari 30 responden mengenai *Knowledge Sharing* di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung sebagai berikut :

Tabel 1.6
Hasil Pra-Survei *Knowledge Sharing* di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						
		SS	S	KS	TS	STS	Jumlah Skor	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Knowledge Donating</i>	2	3	10	13	2	80	2,66
	<i>Knowledge Collecting</i>	2	5	12	8	3	85	2,83
Skor rata-rata Kinerja Karyawan								2,74
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data kuisioner pra-survei oleh peneliti (2021)

Berdasarkan hasil kuisioner pra-survei pada tabel 1.6 diatas mengenai *Knowledge Sharing* yang dilakukan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung menyatakan bahwa variabel *knowledge sharing* memiliki skor akhir rata-rata sebesar 2,78 hal ini menunjukkan

bahwa variabel *knowledge sharing* lebih rendah dari variabel-variabel lainnya. Dimensi terendah dihasilkan dari dimensi *knowledge donating* dengan skor rata-rata 2,66. Karyawan harus lebih membuka diri dan saling berbagi pengetahuan serta menurunkan ego mereka masing-masing, karena dengan itu akan menjadikan sebuah proses penyampaian dan pembagian informasi serta pengetahuan berjalan lancar dan mampu meningkatkan kinerja.

Knowledge Sharing menjadi salah satu acuan para karyawan untuk mampu bekerja secara total dan memberikan pelayanan secara optimal, namun pada kenyataanya *knowledge sharing* di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung belum berjalan lancar ini dibuktikan dengan adanya karyawan yang masih mendahulukan kepentingan pribadi, bermalas-malasan ketika jam kerja, kurangnya inisiatif dalam pekerjaan, banyak karyawan yang tidak disiplin, serta kurangnya komunikasi dan pembagian pengetahuan antar karyawan. Jika hal ini dibiarkan begitu saja maka akan sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan untuk mencapai target yang telah di rencanakan atau ditetapkan.

Selain itu kondisi lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu Etos kerja. Etos kerja dari para karyawan PT. Taspen masih kurang berjalan baik dibuktikan dengan adanya beberapa karyawan yang belum mempunyai inisiatif sendiri dalam pekerjaanya, masih belum bisa memberikan dedikasi untuk pekerjaanya, kurangnya semangat kerja, dan belum banyak yang memiliki integritas yang tinggi.

Selain dari hasil kuisisioner prasurvei kondisi yang mempengaruhi etos kerja sehingga mendapatkan skor kedua terendah dapat ditunjukkan dengan tabel 1.7 (hasil kuisisioner pra-survei variabel etos kerja) dan tabel 1.8 (absensi karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung) sebagai berikut :

Tabel 1.7
Hasil Pra-Survei Etos Kerja di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						
		SS	S	KS	TS	STS	Jumlah Skor	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
Etos Kerja	Kerja Keras	2	4	12	10	2	84	2,8
	Kerja Cerdas	3	6	14	6	1	94	3,1
	Kerja Ikhlas	4	5	8	11	2	88	2,9
Skor rata-rata Kinerja Karyawan								2,93
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data kuisioner pra-survei oleh peneliti (2021)

Berdasarkan hasil pra-survei pada tabel 1.7 diatas mengenai variabel etos kerja yang dilakukan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dapat dilihat bahwa variabel etos kerja mendapatkan urutan kedua terendah setelah *Knowledge Sharing* dengan skor rata-rata 2,93 hal ini menunjukkan bahwasanya terdapat masalah yang mempengaruhi kinerja karyawan selain dari *knowledge sharing* yaitu etos kerja. Perusahaan menekankan dan memberi motivasi agar karyawan mampu mengubah kebiasaan buruknya seperti kurang bersemangat dalam bekerja, tidak memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kurangnya integritas yang diberikan, tentunya jika hal tersebut dapat segera di atasi bukan tidak mungkin kinerja karyawan akan meningkat dan mampu memenuhi target yang telah ditetapkan. Selain itu peneliti pun mendapat hasil rekapan absensi karyawan yang dapat menjelaskan seberapa besar pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. Berikut adalah tabel 1.8 mengenai rekapan absensi karyawan :

Tabel 1.8
Absensi Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung Tahun 2018-2019

Bulan	Jumlah Karyawan	Tahun 2018				Tahun 2019			
		Terlambat Datang		Pulang Cepat		Terlambat Datang		Pulang Cepat	
		Jumlah Karyawan	Persentase (%)	Jumlah Karyawan	Persentase (%)	Jumlah Karyawan	Persentase (%)	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
Januari	54	8	14%	0	0%	9	16%	0	0%
Februari	54	6	11%	0	0%	5	9%	1	2%
Maret	54	5	9%	0	0%	8	14%	0	0%
April	54	10	18%	0	0%	13	24%	1	2%
Mei	54	7	13%	1	2%	6	11%	1	2%
Juni	54	4	7%	0	0%	11	20%	0	0%
Juli	54	3	5%	0	0%	10	18%	0	0%
Agustus	54	12	22%	0	0%	6	11%	0	0%
September	54	9	16%	0	0%	9	16%	0	0%
Oktober	54	4	7%	0	0%	14	25%	0	0%
November	54	6	11%	1	2%	5	9%	1	2%
Desember	54	5	9%	0	0%	8	14%	0	0%
Rata-rata		6,5	11,8 %	0,1	03 %	8,6	15,5%	0,3	0,67%

Sumber: Hasil olah data peneliti dari hasil rekap absen tahunan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung (2021)

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dapat di lihat bahwa pada tahun 2018 persentase karyawan yang terlambat menunjukkan angka sebesar 11,8% dan di tahun 2019 mengalami peningkatan menjadi 15,5% dari data tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa masih banyak karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yang belum dapat mentaati peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Tidak lupa peneliti mendapatkan informasi tentang jadwal kerja dan atribut berpakaian di PT. Taspen (Persero). Jam operasional kerja PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dimulai dari hari senin hingga jumat, waktu masuk kerja pada pukul 07.45 sampai dengan 16.30. dalam hal berpakaian PT. Taspen (Persero) KCU Bandung memiliki aturan yang harus di taati yaitu pada hari senin karyawan diharuskan menggunakan pakaian putih dan biru, hari selasa karyawan harus memakai pakaian batik, hari rabu karyawan harus memakai pakaian khas daerah asal dari mana PT. Taspen (Persero) itu berada, hari kamis karyawan diharuskan memakai pakaian bebas polos

tetapi tetap harus terlihat sopan dan pada hari jumat bebas menggunakan pakaian apapun asalkan tetap terlihat sopan dan rapih.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan bapak Budi Prasetyo selaku Kepala Bidang Umum & SDM mengatakan bahwa masih banyak karyawan yang tidak taat aturan, misalkan datang tidak tepat waktu yang telah di tentukan dengan alasan terkena macet di perjalanan, hujan, kendaraan bermasalah dan lain-lain. Dalam hal berpakaian pun tidak luput dari masalah terkadang masih banyak karyawan yang salah mengenakan pakaian misal pakaian batik yang seharusnya di pakai pada hari selasa justru digunakan pada hari senin. Ini menjadikan salah satu alasan mengapa perusahaan membuat hukuman atau sanksi untuk karyawan yang sering melakukan kesalahan secara berulang-ulang. Peneliti mendapatkan data mengenai informasi hukuman apa saja yang akan di dapatkan bila karyawan melakukan kesalahan, berikut adalah data informasi sanksi dan jenis hukuman yang diberikan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung:

Tabel 1.9
Sanksi dan Jenis Hukuman yang diberikan
PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

No.	Jenis Hukuman	Tahun 2018	Tahun 2019
		(Jumlah Orang)	(Jumlah Orang)
1	Hukuman Disiplin Ringan	6	8
2	Hukuman Disiplin Sedang	1	3
3	Hukuman Disiplin Berat	0	0
4	Hukuman Disiplin Sangat Berat	0	0
Jumlah (Karyawan)		7	11

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Bandung (2021)

Berikut adalah jenis-jenis hukuman yaitu:

1. Jenis Hukuman Disiplin Ringan

- a. Mendapatkan surat peringatan pertama
 - b. Mendapatkan surat peringatan kedua
 - c. Mendapatkan surat peringatan ketiga
2. Jenis Hukuman Disiplin Sedang
- a. Penurunan Gaji Dasar/Penghasilan Dasar Pensiun (PhDP) paling sedikit 1 (satu) Satuan Kenaikan Gaji (SKG) dan paling banyak 3 (tiga) Satuan Kenaikan Gaji (SKG)
3. Jenis Hukuman Disiplin Berat
- a. Penurunan golongan gaji paling sedikit 1 (satu) Golongan dan paling banyak 3 (tiga) Golongan bagi pelaksana.
4. Jenis Hukuman Disiplin Sangat Berat
- a. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
 - b. Pemberhentian tidak dengan hormat

Dari data tabel 1.9 diatas sudah jelas jika ada karyawan yang tidak mengikuti aturan maka karyawan tersebut akan menanggung akibat dari perbuatan yang telah ia lakukan. Tujuan dari perusahaan menerapkan dan menetapkan sanksi dan hukuman untuk karyawan yang melanggar peraturan adalah untuk menekan angka pelanggar aturan perusahaan, tujuan ini sangat bernilai positif karena apabila tingkat pelanggar aturan menurun maka bisa dipastikan kinerja dari karyawan semakin membaik, dan harapan perusahaan membuat peraturan dimaksudkan agar menimbulkan efek jera dan malu dari pelaku pelanggar aturan, dan sekaligus untuk menciptakan kinerja yang baik dari para karyawan.

Dari data yang peneliti dapatkan peneliti memutuskan untuk menggunakan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung sebagai objek untuk penelitian penulis, dikarenakan penulis mendapati adanya masalah di kinerja karyawan khususnya di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yang mengalami penurunan kinerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Peneliti mengindikasikan bahwa penurunan kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung di pengaruhi oleh beberapa faktor.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan, maka peneliti tertatik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Knowledge Sharing* dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.”**

1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah yaitu salah satu proses penting dalam pembuatan sebuah penelitian. Identifikasi masalah bertujuan agar peneliti ataupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul dari sebuah penelitian, sedangkan rumusan masalah penelitian yaitu pertanyaan penelitian yang mana pertanyaan tersebut mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka peneliti dapat mengidentifikasikan dan merumuskan berbagai masalah yang akan dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1.2.1. Identifikasi Masalah Penelitian

Adapun permasalahan yang terjadi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan
 - a. Belum terjalinya kerjasama antar karyawan dalam penyelesaian pekerjaan
 - b. Belum ada inisiatif dari karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan
2. *Knowledge Sharing*
 - a. Keterlambatan dalam penyampaian pengetahuan dan informasi dari perusahaan maupun sesama karyawan
 - b. Dalam orientasi individu masih banyak karyawan yang lebih mementingkan ego pribadi dibandingkan kepentingan *teamwork*
3. Etos Kerja
 - a. Masih ada karyawan yang belum mempunyai integritas dalam pekerjaanya.

1.2.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan Identifikasi Masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Knowledge Sharing* pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Bagaimana Etos Kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Bagaimana Kinerja Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh *Knowledge Sharing* dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, peneliti akan lanjut menjelaskan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Knowledge Sharing* di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Etos Kerja di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
4. Besarnya pengaruh *Knowledge Sharing* dan Etos Kerja di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Besar harapan penulis atas penelitian yang penulis laksanakan dapat bermanfaat bukan hanya bagi penulis, tetapi berguna juga bagi mereka yang membacanya. Adapun hasil penelitian ini dapat berguna bagi :

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa Universitas Pasundan dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya yang sejenis, dan dapat mengetahui definisi dari *Knowledge Sharing* dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagi Peneliti

- a. Sebagai alat untuk dapat mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.
- b. Sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dan melatih kemampuan dalam menganalisis sebuah masalah.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai harapan yang akan menjadikan salah satu bahan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia dan berguna sebagai masukan bagi perusahaan yang bersangkutan di masa yang akan datang