

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di dunia yang semakin dinamis saat ini, persaingan antara perusahaan juga semakin meningkat. Dalam menghadapi persaingan yang ketat ini, perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan berbagai strategi. Tentunya, pegawai perusahaan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) juga memiliki peran vital dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap SDM perusahaan harus dimanfaatkan seefektif mungkin untuk mendapatkan hasil yang sebaik mungkin. Perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dengan potensi unik dan dapat bekerja efektif secara individu maupun tim untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan (Sutrisno, 2021). Potensi yang dimiliki setiap individu tercermin dari prestasi kerjanya bagi perusahaan.

Dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia menjadi pelaksana, perencana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan & Siregar, 2022). Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola secara memadai untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan melalui manajemen sumber daya manusia yang merupakan suatu praktik sumber daya manusia yang sangat penting untuk kemajuan perusahaan (Asmini & Haerani, 2022; Yuningsih, 2019).

Pegawai yang unggul tentunya dapat memberikan kontribusi sesuai harapan perusahaan, yaitu prestasi dalam bekerja, loyalitas terhadap perusahaan, dan sikap yang baik (Pangabean et al., 2022). Masalah yang sering dihadapi oleh suatu perusahaan biasanya berkaitan dengan masalah SDM tersebut. Ini adalah salah satu tantangan yang harus dikelola oleh manajemen SDM karena tanpa praktik SDM yang tepat, pengembangan SDM tidak dapat dilakukan.

Praktik SDM seperti pemberdayaan dan pengakuan pegawai secara langsung terkait dengan pengembangan perusahaan secara keseluruhan. Melalui praktik SDM yang tepat, pegawai akan lebih termotivasi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik di masa depan (Andrew & Sofian, 2012; Bakker & Demerouti, 2008). Kinerja pegawai merupakan representasi dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan biasanya digunakan sebagai landasan atau tolok ukur untuk mengevaluasi pegawai dalam suatu perusahaan. Demi meningkatkan kinerja pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perlu diperhatikan. Ada faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja pegawai (Pangabean et al., 2022). Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah karakteristik situasi, bagaimana lingkungan dan perusahaan dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, sikap rekan kerja dan atasan terhadap evaluasi, dan lain-lain (Utami et al., 2022). Dengan demikian, penelitian terkait kinerja pegawai ini penting untuk dilakukan terutama terhadap perusahaan yang dikenal cukup mumpuni, contohnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Baik di negara maju maupun berkembang, BUMN memainkan peran penting dalam kebijakan, perdagangan, dan perekonomian. Di Indonesia,

pemerintah Indonesia bergantung pada BUMN untuk menggerakkan perekonomian. Dengan fakta bahwa BUMN memainkan peran penting dalam perekonomian, investasi SDM diperlukan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dari BUMN (Priyono et al., 2022). Perusahaan BUMN di Indonesia beroperasi di berbagai sektor ekonomi, antara lain energi, transportasi, keuangan, infrastruktur, dan pertambangan. Salah satu contoh perusahaan BUMN adalah PT Taspen (Persero) atau Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang merupakan BUMN yang bergerak di bidang asuransi, tabungan hari tua, dan dana pensiun untuk pegawai negeri sipil. Perusahaan ini memulai sejarahnya pada tanggal 17 April 1963, saat Pemerintah Indonesia resmi mendirikan Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PN Taspen) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1963. Seiring dengan makin meningkatnya jumlah pegawai negeri sipil dan makin luasnya cakupan layanan, pada tanggal 18 November 1970, Taspen resmi bertransformasi menjadi sebuah perusahaan umum. Kemudian, berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 26 Tahun 1981, perusahaan ini kembali bertransformasi menjadi sebuah Persero dengan nama PT Taspen (Persero). Produk PT Taspen di antaranya adalah produk program jaminan kecelakaan kerja (JKK), program tabungan hari tua (THT), dan program pensiun jaminan kematian (JKM).

PT Taspen (Persero) merupakan fokus yang cocok untuk penelitian bidang SDM karena spesialisasinya sebagai BUMN yang memberikan manfaat pensiun kepada pegawai negeri. Spesialisasi ini dapat membedakannya dari bank atau BUMN lain yang menawarkan layanan keuangan yang lebih luas. PT Taspen juga

merupakan fokus penelitian yang menarik karena keahliannya dalam manajemen pensiun, penekanan pada teknologi dan inovasi, pendekatan berorientasi penelitian, keterlibatan aktif dalam studi tentang perilaku kewargaan organisasi, manajemen risiko, strategi pemasaran, dan penekanan kuat pada tanggung jawab sosial. Secara keseluruhan, PT Taspen menawarkan wawasan berharga bagi para peneliti yang tertarik dengan manajemen perusahaan (Aini Romdhonyati et al., 2021; Anggeraini et al., 2022; Firnando & Hoesada, 2020; Millenia Mulyadi et al., 2022). Selain itu, PT Taspen secara aktif berupaya mengoptimalkan kinerja operasionalnya melalui transformasi bisnis dan mengembangkan sumber daya manusianya untuk menciptakan tenaga kerja yang unggul. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk berinvestasi pada pegawainya dan meningkatkan praktik manajemen sumber daya manusianya. Dibandingkan dengan bank atau badan usaha milik negara lainnya, fokus PT Taspen pada manfaat pensiun dan posisinya yang unik sebagai penyedia manfaat ini bagi pegawai negeri membuatnya menjadi subjek yang berbeda dan menarik untuk penelitian tentang sumber daya manusia (Taspen, 2023).

PT Taspen juga memiliki kinerja keuangan yang baik. Pada 2022, PT Bank Mandiri Taspen (Bank Mantap), anak usaha PT Bank Mandiri Tbk, membukukan laba bersih Rp1 triliun, sedangkan PT Taspen (Persero) sendiri membukukan laba bersih sebesar Rp388,24 miliar pada tahun 2019. Pada tahun 2021, Taspen Life, anak usaha PT Taspen, juga mencatatkan kinerja positif berdasarkan pendapatan premi bruto sebesar Rp1,45 triliun, meningkat 14,69% dibandingkan tahun sebelumnya (Hutauruk, 2023; Kartika, 2023; Kurnia, 2020; Siringoringo, 2023).

Tabel 1.1
Perbandingan Kinerja Keuangan PT Taspen dengan PT Asuransi Jiwa
Adisarana Wanaartha dan PT Asuransi Jiwaseraya

Rasio Likuiditas	PT Taspen		PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha		PT Asuransi Jiwaseraya	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Current Ratio	614%	8088%	2663%	271%	156%	280%
Quick Ratio	614%	8088%	2663%	271%	175%	280%
Cash Ratio	0,10%	3,50%	1158%	130,15%	13,55%	16,56%
Net Working Capital	18,95%	16,78%	18,69%	4,32%	0,89%	2,39%

Sumber: Talahatu et al. (2017)

Salah satu artikel juga membandingkan kinerja keuangan PT Taspen dengan dua perusahaan asuransi lainnya, PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha dan PT Asuransi Jiwa Sraya seperti yang dicantumkan pada Tabel 1.1 di atas. Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, kinerja keuangan PT Taspen lebih baik dari segi *current ratio*, *quick ratio*, dan *net working capital*, sedangkan PT. Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha lebih baik dari segi *cash ratio* (Talahatu et al., 2017).

PT Taspen juga memiliki jumlah pegawai sebanyak 1.748 orang dengan 6 kantor cabang utama dan 48 kantor cabang, dan 24.469 titik layanan. PT Taspen memiliki kantor pusat yang berada di Jakarta dan kantor cabang utamanya tersebar di berbagai kota besar di Indonesia. Kota-kota besar tentunya cenderung memiliki jumlah penduduk yang lebih padat dan hal ini akan memberikan lebih banyak konsumen jasa asuransi kepada PT Taspen (dalam hal ini adalah pegawai negeri sipil maupun pejabat negara). Kantor cabang utama (KCU) PT Taspen yang terletak di kota-kota besar Indonesia tersebut sangat menarik untuk ditinjau lebih lanjut,

terutama dalam hal bagaimana kinerja pegawainya karena tingkat permintaan pelayanan di kota besar tentunya lebih tinggi.

Perusahaan yang benar-benar ingin berkembang dan makmur, perlu memiliki kebijakan SDM di dalamnya. Manajemen SDM melibatkan berbagai bidang yang saling terkait seperti pelatihan, rekrutmen/seleksi pegawai, kompensasi/tunjangan, hubungan pegawai, perencanaan tenaga kerja, dan evaluasi kinerja. Pegawai di tempat kerja mana pun harus dimotivasi untuk mencapai hasil yang optimal, namun untuk mendapatkan atau mempertahankan kinerja pegawai yang baik tidaklah mudah. Perusahaan juga perlu mempekerjakan orang yang tepat untuk posisi yang tepat karena ini sangatlah penting. Terlebih lagi, mengevaluasi kinerja pegawai yang berkelanjutan dan menilai tingkat motivasi kerja pegawai sangat penting bagi perusahaan. Dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-115/MBU/05/2022 Tentang Pedoman Implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, BUMN wajib melakukan pengukuran hasil dan dampak implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN terhadap budaya dan kinerja perusahaan dengan menggunakan penilaian kinerja, observasi, dan wawancara. Selain itu, pemerintah Indonesia juga telah menetapkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 untuk mengukur kinerja pegawai pada organisasi publik yang meliputi kualitas, kuantitas, dan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas kedinasan yang diberikan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Tabel 1.2 di bawah ini menyajikan data kinerja pegawai di kantor cabang utama PT Taspen.

Tabel 1.2
Rekapitulasi Peringkat Penilaian Kinerja Pegawai
PT Taspen KCU Se-Indonesia 2023

No.	KCU Taspen	Nilai	
		Angka	Kategori
1.	Jakarta	97,6	B+ (Baik +)
2.	Medan	95,7	B (Baik)
3.	Surabaya	95,3	B (Baik)
4.	Makassar	94,1	B (Baik)
5.	Bandung	91,8	B- (Baik -)

Sumber: PT Taspen (Persero) KCU Bandung (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2, kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Jakarta berada di peringkat pertama dan memperoleh nilai tertinggi sebesar 97,1 dengan kategori B+ (Baik+). Di peringkat kedua, kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Medan memperoleh nilai 95,7 dengan kategori B (Baik). Di peringkat ketiga, kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Surabaya memperoleh nilai 95,3 dengan kategori B (Baik). Di peringkat keempat, kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Makassar memperoleh nilai 94,1 dengan kategori B (Baik). Berikutnya, kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung berada di peringkat terakhir (yaitu, kelima) dengan memperoleh nilai terendah sebesar 91,8 dengan kategori B- (Baik -). Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung belum optimal dan belum mencapai target predikat A (baik sekali) maupun B (Baik) dan merupakan yang paling rendah di antara kantor cabang utama lainnya sehingga harapan dan tujuan perusahaan tidak tercapai dan hal ini dapat menghambat perusahaan dalam mencapai target perusahaan.

Selain itu, jumlah pegawai negeri sipil tentunya akan semakin meningkat dari tahun ke tahun baik pegawai negeri sipil yang masih aktif maupun yang telah purnah tugas (pensiun) sehingga hal ini pun dapat memicu peningkatan beban kerja dan tentunya berdampak pada kinerja pegawai. Tabel 1.3 menunjukkan data pencapaian kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Tabel 1.3
Data Pencapaian Kinerja Pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung
Tahun 2019-2023 Periode Januari-Desember

No.	Tahun	Angka	Kategori	Keterangan
1.	2019	88,739	B-	BAIK -
2.	2020	80,413	C	CUKUP
3.	2021	92,73	B	BAIK
4.	2022	93,201	B	BAIK
5.	2023	91,8	B-	BAIK -

Sumber: PT Taspen (Persero) KCU Bandung (2023)

Data pada Tabel 1.3 tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami fluktuasi hingga menjadi kategori B (Baik -) pada tahun 2023 sehingga hal ini belum memenuhi pencapaian kinerja pegawai atau belum optimalnya suatu kegiatan proses kinerja yang terjadi dari tahun ke tahun. Pengklasifikasian kinerja tersebut dapat dilihat berdasarkan persentase sistem manajemen kinerja (SMK) pada Tabel 1.4 berikut ini.

Tabel 1.4
Sistem Manajemen Kinerja (SMK) PT Taspen (Persero) KCU Bandung

Klasifikasi	Rentang Nilai SMK (%)
A = Baik Sekali	100
B+ = Baik +	97,5-99
B = Baik	92,5-97,4
B- = Baik-	81-92,4
C = Cukup	70-80
D = Kurang	55-69
E = Nihil	<55

Sumber: PT Taspen (Persero) KCU Bandung (2023)

Dari Tabel 1.4, klasifikasi penilaian kinerja dengan nilai tertinggi adalah 100 dengan klasifikasi A (Baik Sekali), nilai 97,5–99% termasuk klasifikasi B+, nilai 92,5–97,4% dengan klasifikasi B (Baik), nilai 81–92,4% dengan klasifikasi B- (Baik-), nilai 70–80% dengan klasifikasi C (Cukup), nilai 55–79% dengan klasifikasi D (Kurang), dan terakhir adalah nilai <55% yang termasuk ke dalam klasifikasi E (Nihil). Dengan demikian, berdasarkan data Tabel 1.2 dan Tabel 1.3, PT Taspen (Persero) KCU Bandung berada pada klasifikasi B- pada tahun 2023. Hal ini berarti kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung memiliki klasifikasi yang rendah jika dibandingkan dengan PT Taspen (Persero) KCU lainnya.

Kinerja pegawai di PT Taspen (Persero) KCU Bandung yang rendah pada Tabel 1.2 dan 1.3 ini dikuatkan oleh hasil wawancara dengan kepala bagian SDM dan umum yang menyatakan bahwa memang ada beberapa masalah terkait hal tersebut. Permasalahan tersebut dirincikan sebagai berikut.

1. Kualitas pekerjaan pegawai rendah karena hasil pekerjaan tidak sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga kinerja pegawai di bawah standar.

2. Kuantitas pekerjaan pegawai rendah karena banyak pegawai yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga pekerjaan lain terhambat.
3. Masih kurangnya penggunaan waktu kerja pegawai terhadap tugasnya sehingga banyak pekerjaan yang belum selesai dan hal ini berdampak negatif pada perusahaan.
4. Rendahnya kolaborasi kerja antar pegawai karena kurangnya kekompakan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

Demi menguatkan temuan tersebut, kuesioner pra-survei terkait kinerja pegawai dibagikan kepada 30 responden secara acak untuk melihat kondisi awal kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung. Hasil kuesioner pra-survei tersebut dicantumkan pada Tabel 1.5 di bawah ini.

Tabel 1.5

Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai 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 Pegawai	Kualitas Kerja	6	5	6	10	3	91	3,0
	Kuantitas Kerja	4	3	19	3	1	96	3,2
	Waktu Kerja	3	2	20	5	0	93	3,1
	Kolaborasi Kerja	2	3	11	13	1	82	2,7
Skor rata-rata Kinerja Pegawai							3	
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor/Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata/Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1.5 di atas, hasil rata-rata dari kuesioner pra- survei yang dilakukan peneliti mendapatkan skor sebesar 3. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung memang masih belum memenuhi kriteria ideal. Jika dilihat dari dimensi yang mendapatkan skor rata-rata terendah yaitu dimensi kolaborasi kerja, kemudian diikuti oleh kualitas kerja, waktu kerja, dan kuantitas kerja, maka rendahnya kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung dapat disimpulkan disebabkan oleh kurangnya tanggung jawab dan semangat kerja yang membuat pegawai kurang berkerjasama maupun berinisiatif dalam pekerjaannya sehingga menyebabkan rendahnya kualitas dan kuantitas kerja.

Tabel 1.6

Rekapitulasi Hasil Pra-Survei Faktor-Faktor yang Bisa Mempengaruhi Kinerja Pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung

No.	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Kepemimpinan	Pengarahan	8	17	8	2	1	136	4,5
		Komunikasi	5	16	4	3	2	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	
2.	Disiplin Kerja	Taat terhadap Aturan Waktu	11	4	1	10	4	98	3.26
		Taat terhadap Aturan Perusahaan	10	0	1	15	4	87	2.90
		Taat terhadap Aturan Perilaku	7	3	5	10	5	87	2.90
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja								3,02	
3.	Motivasi Kerja	Kebutuhan Berprestasi	7	1	4	17	1	86	2.86

		Kebutuhan Berafiliasi	5	5	7	10	3	89	2.96
		Kebutuhan Berkuasa	2	12	13	3	0	103	3,43
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja									3,08
4.	Komitmen Perusahaan	Komitmen Afektif	3	18	4	3	2	107	3.56
		Komitmen Berkelanjutan	1	17	6	3	3	100	3.33
		Komitmen Normatif	3	13	7	5	2	100	3.33
Skor Rata-Rata Komitmen Perusahaan									3,40
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	Lingkungan Kerja Fisik	9	11	0	6	4	105	3.50
		Lingkungan Kerja Non Fisik	1	17	6	3	3	100	3.33
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja									3,41
<p>Jumlah Skor = Nilai x Tingkat Kesetujuan Rata-rata = Jumlah skor/Responden Jumlah Rata-Rata Skor = Rata-rata/Jumlah Pernyataan</p>									

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil olah data kuesioner pra-survei pada Tabel 1.6 di atas, skor rata-rata tanggapan dari para responden terhadap variabel yang tertera pada kuesioner di Tabel 1.6, yaitu kepemimpinan 3,95, disiplin kerja 3,02, motivasi kerja 3,08, komitmen perusahaan 3,40, beban kerja 3,85, dan lingkungan kerja 3,41. Dari semua variabel tersebut, dua variabel yang memiliki skor terendah adalah disiplin kerja dengan skor 3,02 dan motivasi kerja dengan skor 3,08.

Motivasi kerja diketahui merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, dengan cara memotivasi pegawai

untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditentukan, oleh karena itu perusahaan harus dapat memotivasi pegawai sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pegawai (Pangabean et al., 2022). Hal ini juga telah banyak ditunjukkan dalam berbagai literatur penelitian manajemen bahwa peningkatan motivasi pegawai mengarah pada kinerja pegawai yang lebih produktif (Riyanto et al., 2021).

Motivasi pegawai menjadi pilar utama di tempat kerja. Dengan demikian, memotivasi pegawai secara memadai merupakan sebuah tantangan karena memiliki apa yang diperlukan untuk menentukan kepuasan pegawai di tempat kerja. Adapun, beberapa alasan yang menyebabkan motivasi pegawai berkurang atau demotivasi di antaranya adalah sistem penilaian yang buruk, kurangnya pengakuan dan kurangnya rasa hormat dari atasan dan rekan kerja lainnya (Forson et al., 2021). Tabel 1.7 berikut menunjukkan hasil pra-survei awal motivasi kerja terhadap 30 responden pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.

Tabel 1.7

Hasil Pra-Survei Motivasi Kerja di PT Taspen (Persero) KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Motivasi Kerja	Kebutuhan Berprestasi	7	1	4	17	1	86	2.86
	Kebutuhan Berafiliasi	5	5	7	10	3	89	2.96
	Kebutuhan Berkuasa	2	12	13	3	0	103	3,43
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja								3.08
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor/Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata/Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil kuesioner pra-survei motivasi kerja pada Tabel 1.7 di atas, variabel motivasi kerja memiliki skor akhir rata-rata sebesar 3,08. Skor ini menjadi skor kedua yang paling rendah setelah disiplin kerja dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Selain itu, dimensi kebutuhan berprestasi dan berafiliasi pegawai merupakan dimensi dengan skor yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung memiliki motivasi kerja yang rendah yang berdampak terhadap kinerja pegawainya yang juga masih rendah.

Selain motivasi kerja, disiplin kerja juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin adalah kunci untuk mencapai target, sebab sulit untuk mewujudkan target optimal jika tidak adanya disiplin yang baik (Wahyuni et al., 2022). Apabila disiplin kerja pegawai tidak dilaksanakan dengan baik maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan tidak akan tercapai dengan efektif dan efisien. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kurangnya motivasi kerja. Disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana seseorang atau sekelompok yang tergabung dalam perusahaan tersebut berkehendak mematuhi dan menjalankan peraturan yang ada, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan prestasi kerjanya (B. P. Sari & Pancasasti, 2022). Tabel 1.8 berikut menunjukkan hasil pra-survei awal disiplin kerja terhadap 30 responden pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.

Tabel 1.8
Hasil Pra-Survei Disiplin Kerja di PT Taspen (Persero) KCU Bandung

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Disiplin Kerja	Taat terhadap Aturan Waktu	11	4	1	10	4	98	3.26
	Taat terhadap Aturan Perusahaan	10	0	1	15	4	87	2.90
	Taat terhadap Aturan Perilaku	7	3	5	10	5	87	2.90
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja								3.02
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor/Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata/Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pra-survei disiplin kerja pada Tabel 1.8 di atas, variabel disiplin kerja merupakan variabel yang memiliki skor paling rendah dengan skor rata-rata sebesar 3,02. Selain itu, dimensi taat terhadap aturan perusahaan dan perilaku pegawai merupakan dimensi dengan skor yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja dari pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung masih sangatlah rendah sehingga menyebabkan kinerjanya juga rendah.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah ada, motivasi dan disiplin kerja diketahui dapat saling mempengaruhi karena motivasi memiliki sifat penggerak atau pendorong keinginan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu dalam hal pencapaian hasil kerja serta dengan adanya sifat disiplin kerja maka pegawai akan merasa ia sedang diawasi dan dan bila melanggar suatu peraturan

akan mendapat sanksi, oleh karena itu kedua variabel tersebut memiliki dampak terhadap terciptanya kinerja yang baik (Christian & Kurniawan, 2021).

Dengan demikian, motivasi dan disiplin kerja pegawai perlu ditinjau lebih lanjut dan dampaknya terhadap kinerja pegawai perlu diselidiki, maka penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui studi kasus di PT Taspen (Persero) KCU Bandung. Dengan demikian, penelitian ini berjudul **“PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS DI PT TASPEN (PERSERO) KCU BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

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

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dan perlu diselidiki pada penelitian ini yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Motivasi Kerja
 - a. Tingkat kebutuhan berprestasi pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung yang rendah menyebabkan kurangnya keinginan untuk peningkatan prestasi kerja sehingga motivasi kerja pegawai juga rendah dan hal ini berdampak pada kinerja pegawai.
 - b. Kurangnya tingkat kebutuhan berafiliasi pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung yang menyebabkan rendahnya kerja sama antarpegawai yang berpengaruh pada motivasi kerjanya terhadap kinerja pegawai.
2. Disiplin Kerja
 - a. Rendahnya ketaatan pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung dalam menepati peraturan perusahaan dalam bekerja.
 - b. Kurangnya kedisiplinan pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung dalam ketaatan terhadap aturan perilaku dalam bekerja.
3. Kinerja Pegawai
 - a. Rendahnya tingkat kolaborasi kerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung menyebabkan kinerja pegawai menjadi rendah.
 - b. Kualitas kerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung masih belum maksimal dan belum sesuai dengan target yang diinginkan sehingga berdampak pada kinerja pegawainya.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Adapun rumusan masalah penelitian yang dapat dikemukakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana motivasi kerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Bagaimana disiplin kerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Bagaimana kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin kerja pada pegawai terhadap kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi dan dirumuskan, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan memperoleh hasil analisis mengenai hal berikut ini.

1. Motivasi kerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Disiplin kerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.
4. Besarnya pengaruh motivasi dan disiplin kerja pada pegawai terhadap kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat/ kegunaan baik secara teoritis dilihat dari aspek keilmuan dan secara pragmatis dilihat dari aspek praktis

dan juga peneliti berharap dengan adanya penelitian ini dapat bermanfaat bagi peneliti sendiri dan dapat berguna juga bagi khalayak umum yang membacanya terutama jika berkaitan dengan pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Setelah masalah-masalah yang diselidiki pada penelitian ini selesai ditinjau dan tujuan penelitian tercapai, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan menjadi sumber acuan/referensi yang dapat bermanfaat bagi penelitian dan studi terkait tentang motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan referensi bagi instansi untuk mengambil kebijakan atau keputusan yang dipandang perlu untuk mengimplementasikan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif dengan memerhatikan kesejahteraan dan kenyamanan pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.

2. Bagi Pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai dan melaksanakan tugas dengan baik.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada di dalam dunia kerja serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan dunia kerja atau kenyataan, dan dapat memberikan pengetahuan baru yang berhubungan dengan motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT Taspen (Persero) KCU Bandung.