

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil PT Taspen (Persero)

Perusahaan Taspen didirikan oleh pemerintah Indonesia dalam rangka mewujudkan kesejahteraan para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah memasuki masa purna bakti. Berawal dari Konferensi Kesejahteraan Pegawai Negeri yang diselenggarakan pada tanggal 25 - 26 Juli 1960 di Jakarta yang menghasilkan Keputusan Menteri Pertama RI Nomor 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960. Dalam keputusan tersebut, Pemerintah menetapkan pentingnya pembentukan jaminan sosial sebagai bekal bagi Pegawai Negeri dan keluarganya dimasa purna bakti. Sehingga pada tanggal 17 April 1963, Pemerintah mendirikan Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PN Taspen) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1963.

Seiring dengan adanya peningkatan jumlah Pegawai Negeri dan semakin luasnya cakupan layanan, pada tanggal 18 November 1970 melalui Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor Kep.749/MK/IV/111/19670 PN Taspen bertransformasi menjadi Perusahaan Umum. Peningkatan status dari Perusahaan Umum menjadi Perseroan dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 26 Tahun 1981 dan diserahkan dengan Akta Notaris Imas Fatimah Nomor 4 tanggal 4 Januari 1982 dengan nama PT Taspen (Persero) yang menyelenggarakan Program Tabungan Hari Tua dan Program Pensiun. Tahun 1986-1990 Taspen ditunjuk sebagai penyelenggara pembayaran pensiun, tanggal 22 September 1986 dengan proyek awal di Bali, NTB, dan NTT.

Pada tanggal 31 Oktober 1987, pembayaran pension untuk wilayah Sumatra, tanggal 27 September 1988 pembayaran pension untuk wilayah Jawa dan Madura, untuk pembayaran pension PNS sevara Nasional dilakukan PT Taspen (Persero) sejak April 1990 hingga saat ini. Pada tahun 2014, dalam rangka memfokuskan diri sebagai perusahaan yang melayani jaminan sosial bagi Aparatur Sipil Negara berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2015 tentang Jaminan Kecelakaan Kerja dan Jaminan Kematian bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara yang kemudian telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2017. Oleh karena itu, PT Taspen (Persero) dipercaya untuk mengelola Program Asuransi Sosial tambahan yaitu Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM) terhitung, mulai 01 Juli 2015. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2015, Perseroan kembali menerima amanat untuk meningkatkan Kesejahteraan Aparatur Sipil Negara & Pejabat Negara melalui program JKK dan program JKM .

Melalui enam Cabang tipe B, 19 Kantor Cabang tipe C dan sembilan Kantor Cabang tipe D, Perseroan berupaya untuk senantiasa meningkatkan layanan yang berdampak terhadap adanya peningkatan jumlah pembayaran manfaat. Sebagai salah satu instansi pelayanan publik, Taspen berkomitmen untuk senantiasa meningkatkan layanan bagi Aparatur Sipil Negara melalui berbagai macam inovasi, mulai dari *digital-based service*, layanan klaim otomatis, layanan kunjungan nasabah hingga layanan klaim satu jam yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008. Hal ini merupakan komitmen Perseroan untuk terus meningkatkan kualitas layanan guna tercapainya kesejahteraan Aparatur Sipil Negara yang berkelanjutan.

PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung mulai beroperasi tahun 1987 berlokasi di Jl. Diponegoro No. 24 Bandung. Sejak tanggal 23 Desember 1989 Kantor Cabang Utama Bandung menempati gedung baru di Jl. PH.H. Musthopa No.78 Bandung sampai saat ini. KCU Bandung melayani Program Pembayaran Pensiun dan Program Tabungan Hari Tua (THT) termasuk didalamnya Asuransi Kematian, Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) serta Jaminan Kematian (JKM) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam rangka meningkatkan pelayanan yang melebihi harapan peserta Taspen berbagai pelayanan proaktif, seperti :

a. Layanan klim satu jam

Bagi peserta yang mengajukan klim secara langsung, setelah berkas permohonan dinyatakan lengkap dan memenuhi syarat wajib diselesaikan dalam waktu satu jam sampai dengan pembayaran.

b. Mitra layanan Taspen

Layanan kepada peserta Taspen yang dilakukan melalui kerjasama dengan Kantor Cabang Mitra Bayar dalam rangka memperluas jangkauan pelayanan.

c. Layanan *Service Point*

Taspen beroperasi di kantor BKD Kabupaten/kota sesuai jadwal yang telah ditentukan. Saat ini layanan *service point* telah tersedia di Kb.Sumedang, Kab. Purwakarta, Kab. Bandung, Kab. Subang.

d. Layanan Klim Otomatis

Bagi peserta yang mengajukan klim secara langsung, setelah berkas permohonan dinyatakan lengkap dan memenuhi syarat wajib diselesaikan dalam waktu satu jam dengan pembayaran.

e. Mobil Layanan Taspen

Adalah layanan kepada peserta Taspen yang dilakukan melalui kerjasama dengan Kantor Cabang Mitra dalam rangka memperluas jangkauan pelayanan.

1.1.2 Logo Perusahaan

Berikut adalah Logo dari PT Taspen :



Gambar 1.1 Logo PT Taspen

Sumber:<http://www.Taspen.co.id> diakses pada 18 Oktober 2018

Makna dari logo PT Taspen:

- a. Bunga dengan lima helai daun

Melambangkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) peserta Taspen meliputi suami, istri, dan tiga orang anak.

- b. Lingkaran putih

Yang makin berkembang pada bunga, melambangkan perkembangan yang maju pesat dari arah tujuan Taspen.

- c. Warna biru

Melambangkan ketentraman, damai dan tenang.

- d. Lingkaran hitam

Melambangkan wawasan Nusantara.

- e. Makna seluruhnya

Secara keseluruhan logo Taspen ini bermakna jaminan hari tua pegawai negeri.

1.1.3 Visi Perusahaan

Visi PT Taspen adalah :

Menjadi pengelola dana pensiun dan THT serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya.

1.1.4 Misi Perusahaan

Misi PT Taspen adalah :

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

1.1.5 Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-Nilai PT Taspen adalah :

- Integritas** : Satunya perkataan dengan perbuatan dan senantiasa konsisten dalam memegang amanah dan tanggung jawab.
- Profesional** : Senantiasa bekerja dengan menggunakan kompetensi terbaik yang dimiliki untuk memberikan hasil dan manfaat yang semakin meningkat bagi perusahaan.
- Inovatif** : Kreatif dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide baru untuk mendukung kemajuan perusahaan.
- Kompetitif** : Mempunyai daya saing yang tinggi dengan memiliki keunggulan karakter dan kompetensi guna memberikan hasil yang maksimal.
- Tumbuh** : Berkembang selaras dengan tuntutan perubahan baik eksternal maupun internal.

1.1.6 Susunan dan Jumlah Karyawan

Dibawah ini rincian pembagian jumlah dan unit kerja yang bekerja di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung, sebagai berikut:

TABEL 1.1
UNIT KERJA DAN JUMLAH KARYAWAN

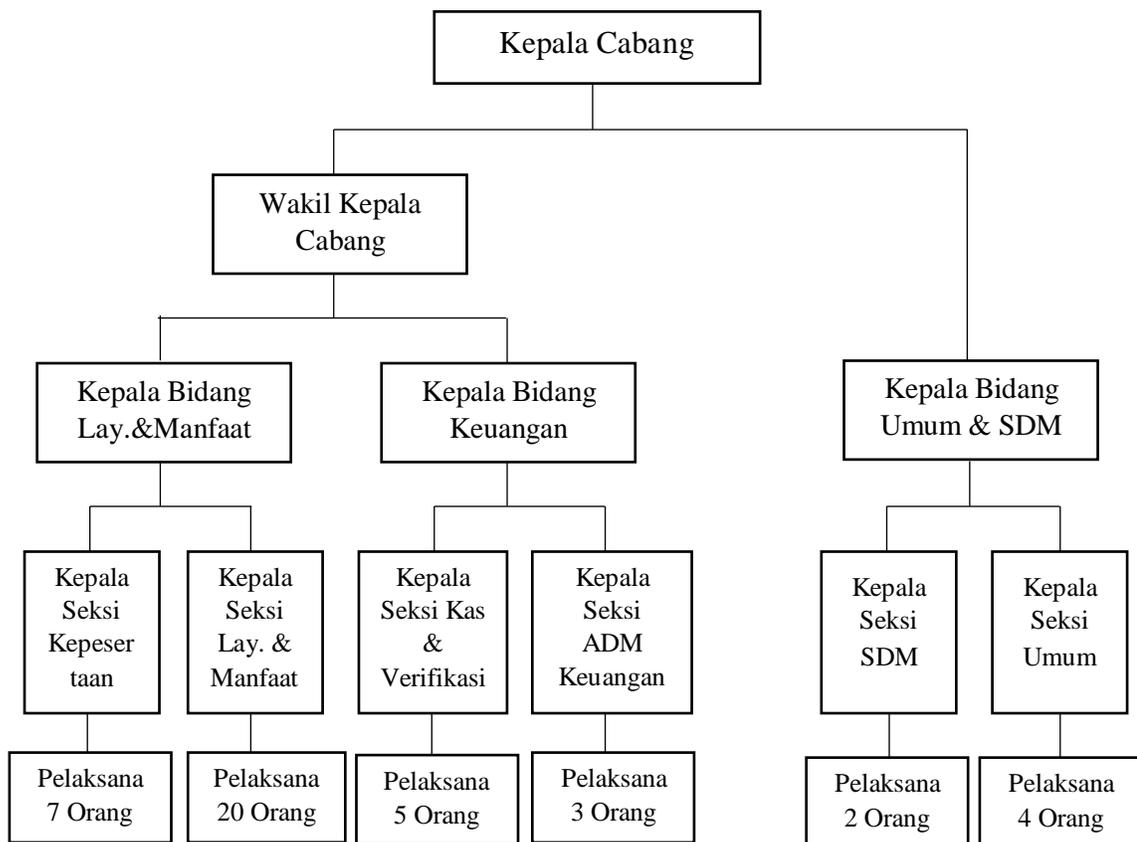
Unit Kerja	Jumlah Pegawai
Kepala Cabang	1 orang
Wakil Kepala Cabang	1 orang
Kepala Bidang	3 orang
Kepala Seksi	5 orang
Pelaksana	41 orang
Total	51 orang

Sumber: Data PT Taspen (Persero) KCU Bandung, 2018

1.1.7 Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung.

a. Struktur Organisasi

Dalam suatu perusahaan diperlukan suatu manajemen yang berperan sebagai pelaksana dari semua kebijakan perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi dari PT Taspen (Persero) KCU Bandung :



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT Taspen (Persero) KCU Bandung

Sumber: Data PT Taspen (Persero) KCU Bandung

b. Uraian Tugas

Adapun *job description* dari masing-masing posisi yang terdapat dalam struktur organisasi PT Taspen (Persero) KCU Bandung:

1) Kepala Cabang

Kualitas/validitas dan akurasi data peserta, pengelolaan SPTB, penyesuaian SPP, tingkat kepuasan peserta, layanan klaim otomatis, digitalisasi otentik berkala, penyampaian RKAP, membuat penyesuaian POA, laporan keuangan, kecepatan pengadaan barang/jasa, implementasi AMS, pelaksanaan dan efektivitas pendidikan karyawan, pembinaan karyawan, penyusunan *risk register* unit kerja, *monitoring* dan *review* resiko unit kerja.

2) Wakil Kepala Cabang

Job description: Kolektibilitas&perekaman iuran Program Pensiun, pertanggung jawab belanja pensiun, pengendali biaya, ketepatan laporan pajak, kualitas/validitas dan akurasi data peserta, pengelola SPTB, penyesuaian SPP, tingkat kepuasan peserta, layanan klaim otomatis, digitalisasi otentik berkala, penyampaian RKAP, membuat penyesuaian POA, laporan keuangan, batal/perubahan posting, pembinaan karyawan, penyusun *risk register* unit kerja, *monitoring* dan *review* resiko unit kerja.

3) Kepala Bidang Layanan dan Manfaat

Job description: Memastikan ketersediaan dan kebenaran data, memastikan pengendali anggaran dan DBI valid/berkualitas, memastikan akurasi data, SPTB, layanan dan jumlah pensiun baru sesuai target tercapainya skor CSI, memeriksa keabsahan, menetapkan progja tahunan, menyampaikan penyesuaian sesuai anggaran, meminimalisir jumlah batal/perubahan posting.

4) Kepala Seksi Kepesertaan

Job description: Analisa data perbandingan nominal setoran SSBP, analisa data tagihan iuran JKK dan JKM, melakukan efisiensi dan efektivitas biaya unit kerja, analisa dan validasi data, memastikan akurasi data, melakukan analisa dan pengolahan SPTB, akurasi data peserta, menyampaikan usulan program kerja, anggaran unit kerja, penyesuaian POA.

5) Kepala seksi Layanan dan Manfaat

Job description: Memastikan kebenaran data, melakukan efisiensi dan efektivitas biaya unit kerja, memeriksa kesalahan dan melakukan otorisasi SPP klaim, melakukan koordinasi instansi terkait, memastikan proses *enrollment* sesuai kriteria, melakukan estimasi kebutuhan dana.

6) Kepala Bidang Keuangan

Job description: Memastikan tagihan program pensiun telah disetor tepat waktu dan penerimaan iuran sesuai target, menindaklanjuti hasil rekonsiliasi, memastikan seluruh iuran telah direkam sesuai ketentuan, memastikan pengendalian anggaran, memastikan potongan pajak sesuai ketentuan, memastikan pembayaran SPP Klaim, menyampaikan draf RKAP KCU tepat waktu, memastikan akurasi laporan neraca.

7) Kepala Seksi ADM Keuangan

Job description: menyampaikan surat tagihan iuran program pensiun, melakukan *review*, melaksanakana perekaman iuran, melakukan *monitoring* dan evaluasi, menyusun draf dan melakukan reviuw usulan program kerja, mengirim laporan keuangan, analisa akurasi laporan neraca.

8) Kepala Bidang Umum & SDM

Job description: pengadaan belanja modal tepat waktu, memastikan pengendalian anggaran, menetapkan program kerja, menyampaikan penyesuaian POA, memastikan proses pengadaan barang/jasa sesuai *target*, memastikan *asset*, menetapkan dan menyampaikan TNA, efektivitas pendidikan, menyelenggarakan kegiatan karyawan, memastikan risiko bidang telah teridentifikasi.

9) Kepala Seksi Umum

Job description: menetapkan kerangka acuan modal, melakukan efisiensi dan efektivitas biaya unit kerja, melakukan *supervise* terhadap *target*, menyampaikan usulan program kerja dan penyesuaian POA, menetapkan kualifikasi rekanan terseleksi, memastikan *asset* sesuai fisik.

10) Kepala Seksi SDM

Job description: menetapkan dan menyampaikan TNA, efektivitas pendidikan, menjadwalkan kegiatan pembinaan karyawan, menetapkan risiko, *monitoring* dan *review* risiko.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Diera globalisasi saat ini persaingan dalam organisasi sangatlah ketat, yang mengharuskan organisasi dituntut untuk lebih meningkatkan daya saing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi. Meningkatkan daya saing sumber daya manusia penting adanya karena sumber daya manusia merupakan kunci dari keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Apabila keinginan dan tujuan organisasi perusahaan dapat terwujud, maka sumber daya tersebut tentu berharap hasil dari jeripayah yang telah dilakukannya akan mendapatkan balasan yang sesuai dari perusahaan. Menurut (Sedarmayanti 2017:3) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pengelolaan pemanfaatan individu, dan juga sebagai rangkaian strategis, proses, serta aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Manajemen sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan menghasilkan karyawan yang terampil, inovatif yang akan menghasilkan kinerja yang baik, bukan hanya baik dalam satu pekerjaan saja tetapi baik dalam melakukan semua pekerjaannya. Burma (2014:86) mengungkapkan bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi serta kemampuan dari karyawan di dalam organisasi. Karyawan PT Taspen (Persero) dituntut untuk memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang baik serta pengalaman yang dapat menunjang pekerjaan yang dilakukan, khususnya karyawan pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung agar karyawan dapat bekerja dan memberikan kinerja yang baik sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Sekarang ini, *knowledge* dan sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan, karena semakin kompetitifnya persaingan dalam perusahaan.

Perusahaan harus bisa memanfaatkan serta mengoptimalkan pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Pengetahuan dapat dikelola dengan baik melalui *knowledge management* yang diciptakan perusahaan untuk menunjang dan menopang perusahaannya. Dan melalui *knowledge management* pula organisasi dapat belajar dengan cepat untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga

perusahaan mendapatkan penghargaan yang baik dari berbagai pihak. Adapun faktor-faktor yang memunculkan tantangan bagi *knowledge management*, Tung (2018:7) yaitu globalisasi, perkembangan teknologi, perubahan pola dan akses komunikasi, pergeseran era industri ke era pengetahuan, dan efisiensi biaya. Perusahaan akan dengan mudah kehilangan modal pengetahuan yang sudah ada apabila ada individu yang keluar dari organisasi. Keluarnya individu tersebut bisa mengakibatkan hilangnya pengetahuan dalam organisasi. Apabila individu masuk ke dalam organisasi dengan kepemilikan pengetahuan yang baik, organisasi akan mengalami kerugian apabila pengetahuan organisasi tidak bisa bertambah dan menggantikan pengetahuan yang hilang.

Agar pengetahuan dan penelitian organisasi bisa mengembangkan adanya *knowledge management*, selain itu kemampuan dan keterampilan serta inovasi dari sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk kelangsungan hidup perusahaan. *Knowledge Management* adalah manajemen/pengelolaan terhadap sejumlah proses secara bermakna dan terarah dalam rangka mencerna informasi yang telah dimiliki perusahaan, dan juga dalam rangka mencari apa yang dibutuhkan oleh masing-masing individu di perusahaan tersebut, untuk kemudian memfasilitasinya agar mudah diakses dan selalu tersedia ketika dibutuhkan (Harvard College dalam Tung 2018:5).

Faktor yang paling berpengaruh mengenai lingkungan bisnis saat ini bukan lagi terfokus pada era informasi, tetapi sudah beralih pada era pengetahuan. Menyadari hal tersebut PT Taspen (Persero) berusaha lebih meningkatkan *knowledge management* nya. *Knowledge* terbagi menjadi 2 (dua) tipe yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Pengetahuan tacit (*tacit knowledge*), adalah *know-how* merupakan pengetahuan yang berada dalam domain subjektif yaitu tersembunyi dalam diri seseorang, kognitif, pengalaman, perasaan, dan sulit diungkapkan. Sedangkan . Pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*), yaitu pengetahuan yang, objektif, rasional, teratur, teknis, termodifikasi yang mudah didapatkan, disebar, disimpan, dan dipaparkan dalam bentuk formal dan mudah didistribusikan . Yang termasuk dalam *tacit knowledge* yaitu *personal knowledge* dan yang termasuk di dalam *explicit knowledge* yaitu *job procedure* dan *technology*.

TABEL 1.2
PRA KUESIONER

No	Pertanyaan	Keterangan	Total Skor	Persentase
1	Pemahaman <i>Knowledge Management</i> PT Taspen KCU Bandung.	Sangat Puas	9	60%
		Puas	6	40%
		Tidak Puas	0	0%
2	Pemahaman <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) PT Taspen KCU Bandung.	Sangat Puas	11	73.3%
		Puas	4	26.7%
		Tidak Puas	0	0%
3	Pemahaman Internet dan Teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan di PT Taspen KCU Bandung.	Sangat Puas	3	20%
		Puas	10	66.7%
		Tidak Puas	2	13.3%
4	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target dan kualitas yang ditetapkan.	Sangat Puas	9	60%
		Puas	5	33.3%
		Tidak Puas	1	6.7%
5	Motivasi dan hasil pekerjaan yang dikerjakan secara mandiri.	Sangat Puas	6	40%
		Puas	8	53.3%
		Tidak Puas	1	6.7%
6	Menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa perintah atasan.	Sangat Puas	9	60%
		Puas	6	40%
		Tidak Puas	0	0%

Sumber: Hasil Olahan Data Pra Kuesioner, 2018

Pra kuesioner disebarkan kepada 15 karyawan PT Taspen (Persero) KCU Bandung dengan hasil sebagai berikut: Dari hasil pra kuesioner yang merasa sangat puas dengan persentase 60% ada tiga yaitu pada pertanyaan mengenai pemahaman *knowledge management*, pertanyaan mengenai dapat menyelesaikan target dan kualitas yang telah ditetapkan dan pertanyaan mengenai menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa perintah atasan.

Untuk penilaian sangat puas diatas 60% hanya ada satu yaitu pada pertanyaan pemahaman *standard operating procedure* (SOP) yaitu sebesar 73.3%. Bahkan terdapat karyawan yang merasa tidak puas berjumlah tiga karyawan. Yaitu dua karyawan dengan persentase 13.3% dengan pertanyaan mengenai pemahaman internet dan teknologi. Dan satu karyawan dengan persentase 6.7% pada pertanyaan mengenai dapat menyelesaikan target dan kualitas yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan tiga karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung dengan hasil sebagai berikut:

TABEL 1.3
DAFTAR HASIL WAWANCARA

Nama/ Jabatan	Hasil Wawancara
Bapak Budi Prasetyo/ Kepala Bidang Umum & SDM	PT Taspen (Persero) KCU Bandung sangat menerapkan <i>knowledge management</i> sehingga memiliki program untuk keberlangsungan dan menggali <i>knowledge management</i> dari karyawan. Untuk mendukung terciptanya <i>knowledge management</i> yang baik dilakukan beberapa kegiatan yaitu <i>morning briefing</i> yang di lakukan setiap hari pada pagi hari, <i>employee gathering</i> yang diadakan satu tahun sekali, diadakan juga <i>outbound</i> yang dijadwalkan ada setiap dua tahun sekali. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan untuk upaya peningkatan kinerja dan semangat dari karyawan dalam menjalankan pekerjaannya selain itu perlu adanya dukungan kebijakan yang akomodatif untuk perkembangan perusahaan yang lebih baik.
Bapak Jumadi B Rahdian/ Kepala Seksi Umum	Implementasi <i>knowledge management</i> PT Taspen (Persero) KCU Bandung dengan program-program sebagai berikut: 1) Program TNA 2) Program SMK (Sistem Manajemen Kinerja) yaitu dilakukan tiga kali dalam satu tahun, biasanya dilakukan pada bulan Januari (dilakukan perencanaan), bulan Juli (dilakukan pembelajaran dan <i>coaching</i>) dan bulan Desember (dilakukan evaluasi).

(Bersambung)

(Tabel 1.3 Sambungan)

Nama/ Jabatan	Hasil Wawancara
Bapak Jumadi B Rahdian/ Kepala Seksi Umum	<p>Beberapa pembelajaran yang dilakukan yaitu <i>Hard Kompetensi</i> Tematik, <i>Cluster Bidang</i> dan <i>E-Learning</i>. <i>Hard Competency</i> Tematik merupakan analisa kebutuhan untuk pembelajaran minimal delapan jam untuk satu kali pembelajaran dan <i>Hard Competency</i> Tematik ini dilakukan satu tahun minimal 16 jam per orang. Selanjutnya <i>Cluster Bidang</i>, dilaksanakan berdasarkan TNA sesuai dengan bidangnya masing-masing dengan pembelajaran satu tahun minimal satu kali. Biasanya orang yang ditunjuk bergilir misalnya dua pejabat satu pelaksana.</p> <p>3) Program KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) ini dimaksudkan untuk pengukuran kinerja karyawan dinilai murni dari hasil <i>job description</i> yang ditetapkan Indikator penilaian <i>knowledge managemen</i> PT Taspen (Persero) KCU Bandung menggunakan SMK (Sistem Manajemen Kinerja). Dan hal yang perlu dikembangkan dalam implementasi <i>knowledge management</i> adalah Sumber Daya Manusianya. Diperlukan juga adanya inovasi-inovasi dalam implementasinya terutama dalam mengakomodasikan teknologi informasi dalam perkembangan bisnis.</p>
Bapak Agus Jaja/ Pelaksana Umum	<p>PT Taspen (Persero) KCU Bandung dalam pelaksanaan program dan kegiatan <i>knowledge management</i> nya sudah baik, tetapi dilihat bahwa <i>knowledge management</i> itu terdapat <i>personal knowledge</i>, <i>job procedure</i> dan <i>technology</i> ,dan yang dinilai kurang dari karyawan ialah pengetahuan akan internet dan teknologinya, faktor usia dan kurangnya Sumber Daya Manusia yang ada juga mempengaruhi kinerja dari karyawan. Ada kegiatan yang dalam pelaksanaannya perlu dibenahi yaitu pelaksanaan <i>morning briefing</i> dibenahi dalam hal waktu pelaksanaannya dan sistem pelaksanaan <i>employe gathering</i>.</p>

Sumber: Hasil Wawancara, 2018

Menurut keterangan yang diperoleh dari hasil wawancara dan survei diketahui bahwa rendahnya pengetahuan dan implementasi mengenai internet dan teknologi dari karyawan yang berakibat menurunnya kinerja karyawan dilihat dari faktor usia dari karyawan.

Organisasi harus mempunyai karyawan-karyawan yang mempunyai kinerja yang baik agar dapat menjaga kelangsungan organisasi. Tingkat kehadiran termasuk kriteria dalam bekerja, itu juga merupakan persyaratan dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2011:21), kedisiplinan merupakan suatu fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan adalah fungsi operatif terpenting dikarenakan semakin baik tingkat kedisiplinan dari karyawan, semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan yang dapat dicapai olehnya. Tanpa kedisiplinan karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan dalam mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan data yang didapat penulis mengenai rekapitulasi kehadiran karyawan PT Taspen (Persero) KCU Bandung pada tahun 2016-2018 dapat dilihat pada tabel 1.4 dibawah ini:

TABEL 1.4
DATA REKAPITULASI KEHADIRAN KARYAWAN TAHUN 2016-2018

No	Bulan	Tahun 2016		Tahun 2017		Tahun 2018	
		Persentase Terlambat	Persentase Tidak Terlambat	Persentase Terlambat	Persentase Tidak Terlambat	Persentase Terlambat	Persentase Tidak Terlambat
1	Januari	3.61%	96.39%	3.86%	96.14%	1.25%	98.75%
2	Februari	5.65%	94.35%	3.24%	96.76%	1.96%	98.04%
3	Maret	4.58%	95.42%	3.28%	96.72%	0.84%	99.16%
4	April	4.14%	95.86%	3.19%	96.81%	1.31%	98.69%
5	Mei	2.96%	97.04%	2.68%	97.32%	2.16%	97.84%
6	Juni	3.62%	96.38%	3.05%	96.95%	2.45%	97.55%
7	Juli	4.47%	95.53%	3.26%	96.74%	1.07%	98.93%
8	Agustus	3.96%	96.04%	4.23%	95.77%	0.75%	99.25%
9	September	3.87%	96.13%	1.17%	98.83%	1.24%	98.76%
10	Oktober	4.05%	95.95%	1.15%	98.85%	1.36%	98.64%
11	November	3.37%	96.63%	1.51%	98.49%	3.36%	96.64%

12	Desember	3.70%	96.30%	1,46%	98,54%	0,98%	99.02%
----	----------	-------	--------	-------	--------	-------	--------

Menurut Mudiarta dalam Sanjaya (2015:6) berpendapat apabila dalam satu bulan rata-rata absensi 2% sampai 3% masih dinyatakan baik dan apabila absensi perbulan lebih dari 3% menggariskan bahwa kondisi disiplin kerja yang tidak baik dalam organisasi tersebut. Data keterlambatan karyawan PT Taspen (Persero) KCU Bandung menunjukkan tingkat rata-rata keterlambatan untuk tahun 2016 lebih dari 3% bahkan ada yang mencapai 4.47% yaitu pada bulan Juli. Untuk tahun 2017 sedikit mengalami peningkatan mengenai persentase ketidak terlambatan tetapi untuk bulan Agustus masih tinggi untuk tingkat keterlambatannya yaitu 4.23% dan ini menunjukkan adanya indikasi masalah disiplin kerja yang terjadi pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan maupun kinerja unit. Persentase keterlambatan pada tahun 2018 mengalami penurunan yang sangat signifikan, hanya pada bulan November yang persentase terlambatnya tinggi yaitu 3.36%.

TABEL 1.5
RANGE PENILAIAN KINERJA

No	Angka	Kategori
1	> 99.51 - 100	Baik + (B+)
2	> 95 – 99.50	Baik (B)
3	> 91 - 95	Baik – (B-)
4	> 85 - 91	Cukup (C)
5	> 55 - 85	Kurang (D)

Sumber: Data PT Taspen (Persero) KCU Bandung, 2018

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh manajemen perusahaan, maka dari itu perusahaan harus berupaya untuk memenuhi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan dapat membuat kebijakan yang dapat mendukung karyawan untuk semakin meningkatkan kinerjanya. Penilaian kinerja yang dilakukan di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang

Utama Bandung ada dua yaitu penilaian kinerja karyawan dan penilaian kinerja perusahaan.

Berikut ini adalah aspek/indikator penilaian kinerja perusahaan yaitu:

- a. Aspek Finansial yang terdiri dari:
 - 1) Kolektibilitas iuran
 - 2) Pertanggung jawaban belanja pensiun
 - 3) Penyerapan belanja modal
 - 4) Pengendalian biaya
 - 5) Ketepatan laporan pajak
- b. Aspek Bisnis Internal yang terdiri dari:
 - 1) Validitas dan akurasi data peserta
 - 2) Layanan
 - 3) Rencana kerja dan anggaram
 - 4) Pengelolaan *asset*
 - 5) Pendidikan karyawan
- c. Aspek Pelayanan Pelanggan yang terdiri dari:
 - 1) Pengelolaan keluhan pelanggan
 - 2) Sosialisasi program Taspen
 - 3) Perekana Dosir pada aplikasi FES/FLO
 - 4) Pemasaran produk anak perusahaan
 - 5) Tindak lanjut temuan auditor internal&eksternal
 - 6) Kinerja PKBL
 - 7) Implementasi ISO 9001:2015

Berikut ini adalah aspek/indikator penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Aspek Proses Bisnis yang terdiri dari:
 - 1) Kolektibilitas iuran program pensiun THT, JKM dan JKK
 - 2) Pertanggung jawaban belanja pensiun
 - 3) Pengendalian biaya
 - 4) Kualitas/validitas data peserta
 - 5) Akurasi data peserta
 - 6) Pengelolaan SPTB

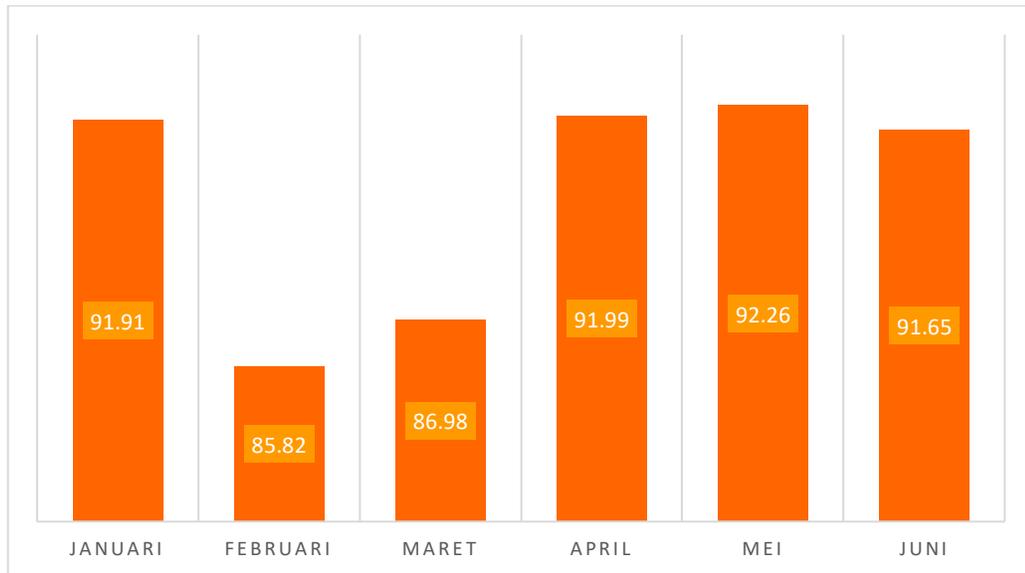
- 7) Penyelesaian SPP klaim langsung
- 8) Tingkat kepuasan peserta aktif
- 9) Tingkat kepuasan peserta pensiun
- 10) Layanan klaim otomatis THT
- 11) Layanan klaim otomatis Pensiun DO
- 12) Digitalisasi otentikasi berkala
- 13) Penyampaian RKAP
- 14) Batal *posting* atau perubahan *posting*
- 15) Akurasi proyeksi SPB
- 16) Pelaksanaan & efektivitas pendidikan karyawan
- 17) Pembinaan karyawan dalam mencapai kepuasan karyawan
- 18) Penyusunan *risk register* unit kerja
- 19) *Monitoring* dan *review* risiko unit kerja

b. Aspek Proses Bisnis (Non KPI) yang terdiri dari:

- 1) Penyelesaian SPP klaim tidak langsung
- 2) Mobil layanan Taspen
- 3) PKS dengan rumah sakit
- 4) SIMDA keuangan
- 5) Validitas perekaman data keluarga
- 6) Penugasan lain

c. Aspek Layanan Pelanggan yang terdiri dari:

- 1) Pengelolaan keluhan pelanggan
- 2) Rata-rata waktu penanganan keluhan pelanggan
- 3) Efektivitas sosialisasi program Taspen
- 4) Pelaksanaan sosialisasi program Taspen
- 5) Pemasaran produk anak perusahaan
- 6) Tindak lanjut temuan auditor internal & eksternal
- 7) Implementasi ISO 90001: 2015



Gambar 1.3 Grafik Data Kinerja Perusahaan Periode Januari-Juni Tahun 2018

Sumber: Data PT Taspen (Persero) KCU Bandung, 2018

Penilaian kinerja perusahaan tahun dari bulan Januari-Juni 2018. Pada bulan Januari kinerja perusahaan mendapat kategori B (-) dengan angka 91,91, pada bulan Februari mengalami penurunan sebesar 6,09 dan berada pada kategori C. Pada bulan Maret kinerja meningkat dari sebelumnya walaupun masih berada dalam kategori C dengan angka 86,98. Bulan April kinerja mengalami kenaikan sebesar 5,01 dari angka sebelumnya dan berada dalam kategori B (-). Pada bulan Mei kinerja perusahaan yang di dapatkan angka yang paling tinggi dibandingkan dengan bukan bulan sebelumnya dan setelahnya walaupun masih dalam kategori B (-) yaitu 92,26. Kinerja perusahaan bulan Juni 91,65 dalam kategori B (-).

Menurut Simanjuntak dalam Devita (2017) kinerja perusahaan merupakan tingkat dalam hal pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Rivai dalam Devita (2017) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang maupun kelompok orang dalam perusahaan sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan akan mencapai titik tertinggi/maksimalnya apabila didukung pula dengan *knowledge management* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan selalu meningkatkan pengetahuan serta kemampuannya tidak hanya terpaku pada sistem yang sudah ada. Faktor kegagalan bukan karena sistemnya yang kurang mendukung tetapi disebabkan karena kurang adanya komitmen dan juga kurang berkembangnya pengetahuan - pengetahuan dari karyawan itu sendiri.

PT Taspen (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang layanan jasa asuransi untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan perusahaan selalu dituntut agar memiliki kinerja karyawan serta kinerja perusahaan yang lebih unggul mengingat banyaknya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di Indonesia. Karyawan harus bisa melayani kebutuhan pelanggan dengan cepat, teliti, dan cermat.

Menurut Benardin dan Russel dalam Kaswan (2016:7) aspek penilaian kinerja yaitu *quality, quantity, timeless, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*.

Dari uraian latar belakang diatas penulis mengadakan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji secara lebih mendalam dengan skripsi dengan judul “ **Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung** ”.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana *knowledge management* di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung?
- b. Bagaimana kinerja karyawan di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis :

- a. *Knowledge management* di karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.
- b. Kinerja karyawan di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.
- c. *Knowledge management* terhadap kinerja karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung?

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi *khazanah* keilmuan di bidang Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan *knowledge management* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan bagi penelitian berikutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk bahan pertimbangan dan kontribusi bagi PT Taspen (Persero) KCU Bandung dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui adanya *knowledge management*.

1.6 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September 2018 sampai dengan Desember 2018, penelitian ini dilakukan di PT Taspen (Persero) kantor cabang utama Bandung yang beralamat di Jl.PH. H. Mustofa No. 78, Cikutra, Cibeunying Kidul, Bandung, Jawa Barat.

1.7 Sistematika Penulisan

Agar mempermudah dalam memberikan arahan dan juga gambaran materi yang terdapat dalam penulisan skripsi ini, penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, waktu dan periode penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini diuraikan mengenai landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian dan sumber data, teknik pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan mengenai hasil dari pengolahan data. Dimana hasil tersebut akan dianalisis oleh peneliti agar ditemukan kesimpulan dari penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang disertai dengan rekomendasi atau saran bagi perusahaan yang diteliti.