

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Singkat dan Profil Perusahaan

PT Jasa Raharja (Persero) adalah salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang berdiri pada tanggal 1 Januari 1960 seiring dengan disahkannya Undang – Undang No. 19 PRP Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara yang seluruh modalnya merupakan kekayaan Negara Republik Indonesia. Sejarah Berdirinya PT. Jasa Raharja tidak terlepas dari kebijakan Pemerintah untuk melakukan nasionalisasi terhadap perusahaan – perusahaan milik Belanda yang tertuang dalam Undang – Undang No. 86 tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Belanda.

PT Jasa Raharja adalah perusahaan yang bergerak di bidang Asuransi Sosial. Dimana maksud dan tujuan serta bidang usaha perseroan adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijakan program Pemerintah di bidang ekonomi, jaminan sosial, dan pembangunan nasional, khususnya di bidang asuransi dengan menyelenggarakan program asuransi sosial. Dimana PT Jasa Raharja ini menyediakan layanan asuransi bagi pengguna jalan raya, yaitu kendaraan bermotor dan penumpang angkutan umum yang diatur oleh UU No. 33 dan 34 tahun 1964 bersama peraturan pelaksanaannya. Pelayanan BUMN ini sudah berlangsung selama 61 tahun dan PT Jasa Raharja sudah memiliki 29 Kantor Cabang, 63 Kantor Perwakilan dan 64 Kantor Pelayanan Jasa Raharja (KPJR), dan terdapat 1.560 Kantor Samsat yang tersebar di seluruh Indonesia.

Perkembangan yang sangat pesat ini tidak terlepas dari tujuan perusahaan itu sendiri, yaitu “Hadir Melindungi Indonesia”. Dengan tujuan tersebut PT Jasa Raharja sering menerima penghargaan dari berbagai instansi atas kinerjanya yang sangat tanggap disaat terjadinya kecelakaan dan juga memberikan upaya dukungan terhadap program pemerintah dalam mengurangi jumlah kecelekaan. Melihat gambaran PT Jasa Raharja sebagai BUMN yang memiliki berbagai prestasi gemilang ini memberi ketertarikan kepada penulis untuk menjadikan PT Jasa Raharja sebagai objek di dalam penelitian ini.

1.1.2 Visi dan Misi Organisasi

PT Jasa Raharja (Persero) memiliki Visi dan Misi sebagai berikut :

a. Visi

Menjadi Perusahaan Terpercaya dalam Memberikan Perlindungan Dasar Terhadap Risiko Kecelakaan dengan Pelayanan yang Terbaik.

b. Misi

Menyediakan Perlindungan Dasar yang Terintegrasi Secara Digital dan Didukung Human Capital yang Unggul Guna Memperkuat Stakeholders Engagement.

1.1.3 Logo Perusahaan

Logo merupakan salah satu identitas milik perusahaan yang terdiri dari gambar yang di dalamnya memiliki sebuah arti. PT Jasa Raharja (Persero) memiliki logo seperti pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Logo PT Jasa Raharja (Persero)

Sumber : Website PT Jasa Raharja (2022)

Logo Perusahaan PT Jasa Raharja (Persero) memiliki makna seperti berikut ini :

a. Arti dari pada Warna Lambang

- 1) Warna putih yang terpancar dari inisial “J” dan “R” berarti kesucian dan keterbukaan / transparansi pada saat memberikan pelayanan untuk mewujudkan Visi Perusahaan sebagai terkemuka dalam penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib.
- 2) Warna dasar keseluruhan lambang adalah biru muda melambangkan arti keteguhan dan kesetiaan didalam pengabdiannya “Catur Bakti Ekakarsa”.

- 3) Warna Hitam pada Tulisan Jasa Raharja melambangkan arti kejujuran dalam melaksanakan tugas sesuai motto “Utama dalam Perlindungan, Prima dalam Pelayanan”.

b. Makna Logo

- 1) Inisial typography huruf “J” dan “R” adalah huruf awal dari Jasa Raharja.
- 2) Jasa diartikan : Perbuatan baik untuk menuju suatu kebaikan.
- 3) Raharja diartikan : Suatu keadaan yang berkecukupan (Sejahtera).
- 4) Empat bentuk payung pada huruf “J” dan “R” melambangkan misi Catur Bakti Ekakarsa Jasa Raharja yang terdiri dari :
 - a) Bakti kepada Masyarakat, dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.
 - b) Bakti kepada negara, dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara program asuransi sosial dan asuransi wajib serta Badan usaha Milik Negara (BUMN).
 - c) Bakti kepada Perusahaan, dengan mewujudkan kesinambungan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan Perusahaan.
 - d) Bakti kepada Lingkungan, dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.

1.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang diterapkan PT Jasa Raharja (Persero) adalah AKHLAK, dimana dari kata tersebut memiliki arti yang dijelaskan seperti pada gambar 1.2. :

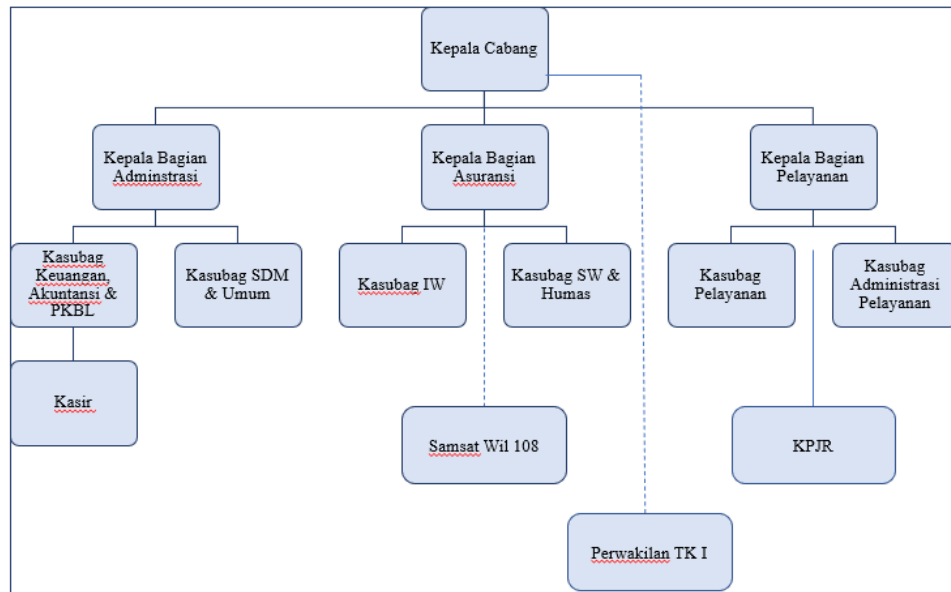


Gambar 1.2 Budaya Organisasi PT Jasa Raharja

Sumber : Website Jasa Raharja (2022)

1.1.5 Struktur Organisasi

Berikut adalah struktur organisasi PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur :



Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur

Sumber : Dokumentasi Penulis (2022)

1.1.6 Tugas Pokok

Adapun uraian jabatan dari struktur organisasi PT Jasa Raharja terdiri atas :

a. Kepala Bagian Asuransi

- 1) Menerapkan prinsip keadilan perusahaan yang baik (GCG).
- 2) Meneliti surat – surat masuk dan meneliti surat – surat keluar.
- 3) Memenuhi kebutuhan uang kas untuk cabang.
- 4) Memimpin, memotivasi, dan membina pegawai.
- 5) Mengendalikan pengelolaan keuangan melalui daftar harian bank kantor cabang dan perwakilan.
- 6) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM)

b. Kepala Bagian Pelayanan

- 1) Memimpin dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan pungutan Iuran Wajib dan Sumbangan Wajib di Cabang.
- 2) Mengendalikan tertib administrasi Iuran Wajib dan Sumbangan Wajib di Cabang.

- 3) Mengkoordinir kunjungan ke Perusahaan Operator (udara, laut, angkutan umum) untuk memantau dan menggali potensi.
 - 4) Membuat perencanaan kerja tahunan / RKAP.
 - 5) Meneliti, mengoreksi, dan menandatangani laporan bulanan Iuran Wajib dan Sumbangan Wajib.
 - 6) Memantau kantor samsat dan melakukan koordinasi dengan mitra di samsat.
 - 7) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM).
- c. Kepala Bagian Administrasi
- 1) Memimpin dan mengkoordinir kegiatan penyelesaian / pembayaran santunan UU No. 33 dan UU No. 34 tahun 1964 di Kantor Cabang yang bersangkutan.
 - 2) Memastikan terselenggaranya penanganan penyelesaian santunan UU No. 33 dan UU No. 34 tahun 1964 di Kantor Cabang.
 - 3) Membuat perencanaan kerja tahunan / RKAP.
 - 4) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM).
 - 5) Merancang usulan sistem yang lebih baik di Cabang.
 - 6) Mendampingi pimpinan dari Kantor Cabang maupun Kantor Pusat dalam rangka kunjungan ke Kantor Samsat untuk membina hubungan dengan mitra kerja terkait.
 - 7) Mengusulkan kebijakan pembayaran santunan bagi korban kecelakaan tidak terjamin kepada Kepala Cabang.
- d. Kepala Perwakilan
- 1) Memimpin dan mengkoordinir pencatatan pelaporan kegiatan keuangan Cabang.
 - 2) Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja / program, anggaran dan laporan Kantor Cabang.
 - 3) Memverifikasi pengelolaan keuangan melalui Daftar Harian Bank Kantor Cabang.
 - 4) Mengajukan Surat Kuasa Khusus untuk pengambilan uang di atas batas kewenangannya.
 - 5) Mengkoordinir pelaksanaan penyediaan dan pengadaan barang dan kasa untuk bidang PKBL.
 - 6) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM).
 - 7) Memastikan terselenggaranya pengamanan uang dan surat berharga milik perusahaan di Kantor Cabang.

e. Kepala Sub Bagian Iuran Wajib

- 1) Bertanggung jawab atas semua kegiatan operasional Jasa Raharja di Lingkungan Perwakilan.
- 2) Melakukan koordinasi dengan mitra kerja yang terkait di lingkungan samsat.
- 3) Menerima laporan harian penerimaan (LHP) SWDKLLJ dan IWKBU dan menandatangani.
- 4) Memeriksa dan menandatangani dokumen bidang keuangan.
- 5) Memelihara dan menjaga asset perusahaan.
- 6) Memeriksa dan menandatangani laporan bulanan penerimaan SWDKLLJ, IWKBU dan Laporan Bidang Klaim serta Bidang Keuangan.
- 7) Melakukan koordinasi / kunjungan kepada pemilik kendaraan bermotor umum dan mitra kerja terkait (Polri, Bapenda, Dishub, dan Organda serta mitra lainnya).

f. Kepala Sub bagian Sumbangan Wajib dan Humas

- 1) Mengkoordinir kelancaran penerimaan dan pengeluaran uang di Cabang.
- 2) Mengkoordinir pencatatan kegiatan keuangan di Cabang.
- 3) Memimpin pengamanan uang dan kertas berharga milik perusahaan yang ada di Cabang.
- 4) Menjalankan proses manajemen resiko.
- 5) Membuat laporan transfer dari / ke Kantor Pusat.
- 6) Mengkoordinir pelaporan kegiatan keuangan di Cabang.
- 7) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM)

g. Kepala Sub Bagian Pelayanan Klaim

- 1) Memonitor dan mengecek berkas laporan yang masuk dari Perwakilan Iuran Wajib darat, laut, dan udara.
- 2) Melakukan penagihan Iuran Wajib kepada instansi – instansi terkait seperti perusahaan penerbangan, perusahaan angkutan umum darat dan laut.
- 3) Membuat surat – surat untuk operator – operator yang menunggak pembayaran lebih dari 3 bulan.
- 4) Mengadakan evaluasi kinerja per triwulan.
- 5) Memimpin melakukan pemeliharaan data (*updating*) setiap PO.
- 6) Membuat jadwal uji petik / kunjungan ke PO.
- 7) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM).

h. Kepala Sub Bagian Administrasi Klaim

- 1) Mengkoordinir pelaksanaan administrasi pungutan Sumbangan Wajib.
- 2) Mengunjungi kantor samsat (mitra kerja) dalam rangka pembinaan hubungan kemitraan yang baik.
- 3) Menyiapkan anggaran dan program kerja tahunan, membuat draft RKAP dan mengkonsultasikan kepada Kepala Cabang.
- 4) Menyusun jadwal kegiatan interaktif di Cabang melalui media elektronik, televisi dan radio dan melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan.
- 5) Membuat laporan kegiatan di bidang hukum.
- 6) Memberikan pendapatan hukum atas draft perjanjian yang akan ditandatangani dan draft Keputusan Kepala Cabang yang akan ditandatangani.
- 7) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM).

i. Kepala Sub Bagian Keuangan dan Akuntansi

- 1) Mengkoordinir pengumpulan data administrasi pembandingan bahan uji silang klaim.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan pemeriksaan dan penelitian berkas klaim UU No. 33 dan UU No. 34 Tahun 1964 di Cabang.
- 3) Mengikuti rapat bako humas Tk. I dan Tk. II
- 4) Menerima tamu wartawan maupun rekan kerja dari mitra kerja.
- 5) Memberikan / melayani korban / ahli waris untuk mendapatkan santunan.
- 6) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM).

j. Kepala Sub Bagian SDM dan Umum

- 1) Mengkoordinasikan pencatatan kegiatan pelayanan santunan di Cabang.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaporan pelayanan santunan di Cabang dan Perwakilan.
- 3) Melakukan penilaian terhadap bawahan (SDM) yaitu : menilai kinerja kerja staff bawahan, mengusulkan pengembangan keahlian dan pengetahuan pegawai di dalam unit kerja yang dipimpinnya, dan merekomendasikan pengembangan sumber daya bawahan di dalam unit kerja yang dipimpinnya.
- 4) Melakukan survey atas klaim yang diragukan.
- 5) Memberikan / melayani korban / ahli waris untuk mengajukan klaim.

k. Kepala KPJR

- 1) Memonitor absensi pegawai di Kantor Cabang.
- 2) Memberikan dan arahan pengawasan kepada staff, terutama bawahan.
- 3) Membuat SPPD (Surat Perintah Perjalanan Dinas).
- 4) Membuat jadwal pengaturan kendaraan operasional untuk tiap – tiap bagian.
- 5) Memonitor dan mengkoordinir keamanan di Cabang.
- 6) Mengkoordinir pelaksanaan Administrasi Kepegawaian di Kantor Cabang.
- 7) Mendampingi pimpinan dari Cabang maupun Kantor Pusat dalam rangka kunjungan untuk membina hubungan dengan mitra kerja terkait.

l. Kepala Sub Bagian PKBL

- 1) Memimpin dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan survey dan penyelesaian santunan di kantor pelayanan tingkat I.
- 2) Menyelesaikan tugas – tugas administrasi klaim harian.
- 3) Memantau pelaksanaan tugas dan melakukan penilaian terhadap bawahan.
- 4) Melakukan proses penelitian dan pemberian otorisasi penyelesaian santunan yang melimpahkan, menerima, penolakan, dan pembayaran santunan.
- 5) Memimpin dan mengatur kasir, penanggung jawab bidang keuangan atau mobile services.
- 6) Melakukan kerjasama dan koordinasi dengan pihak terkait baik internal maupun eksternal guna menunjang sistem pelayanan terpadu.

m. Kasir

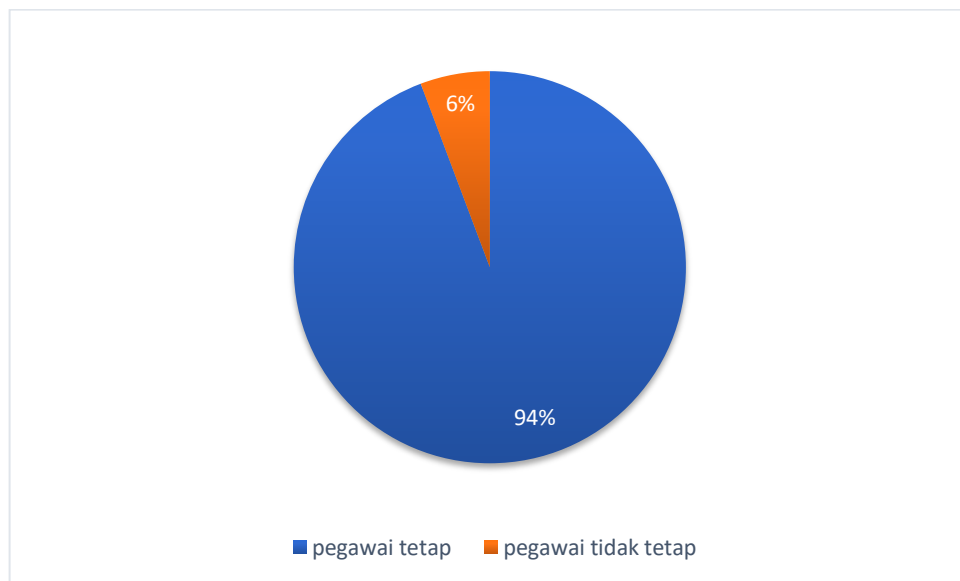
- 1) Mengkoordinir pelaksanaan operasional dan administrasi kegiatan PKBL di Cabang.
- 2) Mengkoordinir penyusunan pelaporan kegiatan PKBL Cabang.
- 3) Menyiapkan data yang diperlukan dalam kaitan dengan penyusunan rencana kerja dan anggaran di Kantor Cabang tahunan, khususnya bida PKBL.
- 4) Melakukan Kerjasama dengan unit-unit kerja yang lain di dalam Caban

1.2 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini setiap perusahaan atau organisasi saling bersaing dan berkompetisi untuk meningkatkan kinerja yang terbaik di mata masyarakat, dan menuntut perusahaan untuk lebih memahami dalam membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif melalui pengelolaan sumber daya manusia yang tangguh dan berkualifikasi dalam

mengantisipasi setiap perubahan yang ada. Menurut Findarti (2016) kunci pokok dari sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia. Dengan adanya sumber daya manusia yang baik dan berkualifikasi maka keseluruhan sumber daya yang terdapat didalam perusahaan dapat dikelola dan dimanfaatkan secara maksimal sehingga akan mencapai keberhasilan tujuan perusahaan.

Berikut gambar 1.4 mengenai komposisi karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur dibawah ini :



Gambar 1.4 Status Kepegawaian PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur

Sumber : Data Internal Perusahaan (2022)

Pada gambar 1.4 diatas dapat dilihat status karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur, dari 157 karyawan terdapat jumlah karyawan tetap sebesar 94% atau sebesar 148 karyawan tetap. Dan karyawan tidak tetap sebesar 6% atau 9 karyawan tidak tetap.

Jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena indikator kerja adalah indikator masukan (*input*) atau dapat diartikan dengan sesuatu yang dibutuhkan agar proses pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik untuk mendapatkan keluaran (*output*) seperti jumlah dana yang dibutuhkan, jumlah pegawai yang diangkat, jumlah infrastruktur yang ada, serta jumlah waktu yang digunakan (Mahsun, 2006:77).

Asuransi adalah hal yang mungkin dibutuhkan dalam kehidupan manusia, apalagi manusia beraktifitas setiap harinya tidak terlepas dari penggunaan kendaraan bermotor. Baik itu kendaraan pribadi maupun angkutan umum (darat, laut, udara). Aktifitas tersebut memiliki berbagai resiko salah satunya seperti terjadinya kecelakaan, tidak ada yang bisa memprediksi kapan dan dimana kecelakaan itu akan terjadi. Segala resiko yang terjadi pasti akan menyebabkan kerugian baik itu kerugian materil mapun kerugian jiwa. Oleh karena itu, diperlukan asuransi untuk menjamin semua resiko yang kemungkinan akan terjadi. Banyak jenis asuransi yang ada di Indonesia, beberapa diantaranya meliputi asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, asuransi kematian, dan lain sebagainya.

PT Jasa Raharja adalah salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang memberikan perlindungan dasar untuk masyarakat yang bergerak dibidang asuransi sosial. Dimana perusahaan ini menjalankan tugas sebagaimana yang diatur dalam Undang – Undang No. 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggunganan Wajib Kecelakaan Penumpang, dan Undang – Undang No. 34 Tahun 1964 Tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas. Berikut tabel 1.1 tentang nilai santunan yang diberikan oleh PT Jasa Raharja kepada korban kecelakaan :

TABEL 1.1
NILAI SANTUNAN KECELAKAAN PENUMPANG
UU NO. 33 TAHUN 1964

JENIS SANTUNAN	JENIS ALAT ANGKUTAN	
	DARAT, LAUT (RP.)	UDARA (RP.)
Meninggal Dunia	Rp 50.000.000,-	Rp 50.000.000,-
Cacat Tetap (Maksimal)	Rp 50.000.000,-	Rp 50.000.000,-
Perawatan (Maksimal)	Rp 20.000.000,-	Rp 20.000.000,-

(Bersambung)

(Sambungan Tabel 1.1)

Penggantian Biaya Penguburan (Tidak Mempunyai Ahli Waris)	Rp 4.000.000,-	Rp 4.000.000,-
Manfaat Tambahan Penggantian Biaya P3K (Maksimal)	Rp 1.000.000,-	Rp 1.000.000,-
Manfaat Tambahan Penggantian Biaya Ambulance (Maksimal)	Rp 500.000,-	Rp 500.000,-

Sumber: Website PT Jasa Raharja (2022)

Berdasarkan paparan tabel 1.1 maka dapat disimpulkan bahwa setiap nilai santunan yang diberikan kepada korban kecelakaan penumpang mempunyai nilai santunan yang berbeda – beda. Nilai santunan terkecil sebesar Rp 500.000,- diberikan untuk biaya pengganti ambulance, dan nilai santunan tertinggi sebesar Rp 50.000.000,- diberikan untuk korban cacat tetap dan meninggal dunia.

Untuk menangani sebuah kecelakaan tentunya PT Jasa Raharja tidak berdiri sendiri, melainkan ada kerjasama dengan beberapa pihak, contohnya seperti Kepolisian RI. Apabila terjadi sebuah kecelakaan maka petugas Jasa Raharja akan bergerak cepat untuk menanganinya setelah mendapat konfirmasi kejadian secara detail dari pihak Kepolisian. Lalu, petugas Jasa Raharja akan mendatangi tempat kejadian perkara (TKP) untuk pengecekan, dan petugas Jasa Raharja juga akan mendatangi Rumah Sakit atau Rumah Korban untuk memeriksa keadaan korban. Dan untuk santunan yang diberikan oleh Jasa Raharja akan sesuai dengan tabel yang sudah disajikan diatas serta dicocokkan dengan seberapa berat luka yang dialami oleh korban. Proses pengajuan santunan yang diberikan oleh Jasa Raharja itu tidak lebih dari 1 x 24 jam jika didukung oleh kelengkapan data.

Terjadi kecelakaan beruntun di Balikpapan, kabar ini dikonfirmasi benar oleh Irjen Pol Imam Sugianto selaku Kapolda Kalimantan Timur kepada Tribunkaltim.co, Jum'at (21/01/2022) . Kecelakaan ini terjadi karena truk container 20fit berisikan kapur penjernih seberat 20 ton ini diduga mengalami rem blong. Dalam insiden ini terdapat puluhan korban yang diantaranya 4 korban meninggal dunia, 4 korban luka

berat, dan 26 korban luka ringan. Menyikapi hal tersebut Jasa Raharja dengan sigap melakukan survey TKP terjadinya kecelakaan beruntun serta menindaklanjuti dengan melakukan pendataan secara pro aktif dan jemput bola untuk menyelesaikan penyerahan santunan kepada ahli waris korban meningeal dunia dan memberikan jaminan kepada korban luka berat dan ringan sesuai dengan nilai santunan yang ada. Dan untuk penyerahan santunan untuk korban meninggal dunia akan diberikan kepada ahli waris selambatnya 3x24 jam. Jika didukung dengan kelengkapan data, maka santunan akan diserahkan dalam waktu 1x24 jam ujar tulisan diposting Instagram PT Jasa Raharja.

Kecelakaan yang terjadi di Indonesia setiap harinya tidak sedikit tetapi petugas Jasa Raharja dituntut untuk agar selalu siap 1x24 jam dan jangan sampai ada korban lakalantas yang tergeletak dijalan begitu saja. Jasa Raharja harus tetap bekerja dengan baik dan maksimal serta harus bisa meminimalisir waktu dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus sangat diperhatikan agar mampu untuk tetap menjalankan dan menyelesaikan tugas dengan baik.

Pada PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur kinerja karyawan diukur dengan menggunakan kriteria dan bobot penilaian sebagaimana disajikan pada Tabel 1.2. Kriteria tersebut mencakup unsur nilai pencapaian karyawan, kategori dan kesimpulan kinerja karyawan.

TABEL 1.2
KRITERIA PENILIAN KINERJA KARYAWAN

Kriteria	Range Nilai	Kinerja
P1	>110	Istimewa
P2	100 < s.d 110	Sangat Baik
P3	90 - 100	Cukup Baik
P4	80 s.d <90	Kurang Baik
P5	<80	Sangat Kurang Baik

Sumber : Data Internal Perusahaan (2022)

PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur melakukan penilaian kinerja karyawannya menggunakan Nilai Kinerja Individu. Menurut Kasmir (2016:182) kinerja karyawan merupakan hasil dan perilaku kerja yang dilakukan seorang pegawai dalam satu periode tertentu yang biasanya dilakukan selama satu tahun.

Untuk mengetahui lebih pasti adanya peningkatan atau penurunan kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur bisa dilihat pada Tabel 1.3 :

TABEL 1.3
REKAPITULASI KINERJA INDIVIDU

Kriteria	2019		2020		2021	
	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
P1	85	55,2%	89	56,7%	87	55,4%
P2	48	31,2%	63	40,1%	66	42%
P3	17	11%	5	3,2%	4	2,6%
P4	4	2,6%	0	0%	0	0%
P5	0	0%	0	0%	0	0%
Total	154	100%	157	100%	157	100%

Sumber : Data Internal Perusahaan (2022)

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur memiliki kinerja individu yang mengalami peningkatan dan penurunan yang signifikan. Dimana pada tahun 2019 pada kriteria P4 terdapat 4 orang atau 2,6% karyawan mendapatkan nilai kinerja yang kurang baik dibandingkan dengan tahun 2020 dan tahun 2021 yang dimana karyawan sudah tidak ada yang mendapat kriteria P4 dalam kinerjanya. Dan untuk kriteria P3 mengalami penurunan yang signifikan dimana pada tahun 2019 terdapat 17 orang atau 11% karyawan, lalu pada tahun 2020 terdapat 5 orang atau 3,2% dan pada tahun 2021 sebanyak 4 orang atau 2,6% karyawan. Hal tersebut bisa dikatakan bahwa pada kriteria P3 dalam tiga periode tersebut mengalami peningkatan kinerja. Dan untuk kriteria P2 dalam 3 periode tersebut juga mengalami peningkatan dalam kinerja individu, dimana pada tahun 2019 sebanyak 48 orang atau 31,2% karyawan, lalu pada tahun 2020 sebanyak 63 orang atau 40,1% karyawan dan pada tahun 2021 sebanyak 66 orang atau 42% karyawan mendapatkan kriteria P2. Sedangkan pada Kriteria P1 mengalami penurunan sebesar 1,3 % pada tahun 2021, dimana pada tahun 2020 sebanyak 89 orang atau 56,7% karyawan mendapat P1 tetapi pada tahun 2021 menjadi 87 orang atau sekitar 42% karyawan yang mendapat P1. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja

karyawan masih tidak maksimal dalam mencapai target kinerja karyawannya. Yang dimana perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawannya agar pada kriteria P1 bisa mencapai persentase 60% dari keseluruhan karyawan.

Untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik maka diperlukannya motivasi kerja. Menurut Prinsa (2016:205) pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditentukan maka perusahaan harus mampu memberikan motivasi yang baik kepada pegawai. Untuk itu juga sebagai pegawai harus dituntut mempunyai sikap, mental, tekad, dan semangat serta memiliki kedisiplinan kinerja yang tinggi agar apa yang menjadi tugas akan berjalan sistematis. Selain motivasi yang tinggi dari setiap karyawannya, suatu perusahaan akan mencapai performa terbaiknya jika kedisiplinan dari para karyawannya juga tinggi. Veithzal (2017:599) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma – norma sosial yang berlaku.

Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar tujuan perusahaan tercapai. Dengan demikian perusahaan harus mengetahui sasaran kinerjanya karena seorang dapat dikatakan mempunyai kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang diberikan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi daripada target yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu untuk mencapai kinerja yang tinggi, Pimpinan perusahaan harus meningkatkan kinerja pegawainya dengan memperhatikan motivasi kerja dan disiplin kerja karyawannya.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan beberapa orang karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur ditemukan beberapa fenomena kinerja karyawan seperti masih ada karyawan yang tidak bertanggung jawab saat mengerjakan tugas, masih ada karyawan yang tidak mampu bekerja sama dengan karyawan lain dan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas. Penulis melakukan survey pra penelitian yang ditujukan untuk 10 karyawan senior yang bertujuan untuk mengetahui fenomena yang berlangsung terjadi kepada karyawan perusahaan serta untuk mendukung data dalam penelitian ini, dimana tidak tersedianya data primer perusahaan. Berikut tabel 1.4 merupakan hasil dari survey pra penelitian mengenai kinerja karyawan:

TABEL 1.4
HASIL SURVEY PRA PENELITIAN KINERJA KARYAWAN

No	Faktor	Performa		Urgensi	
		Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab	85	85%	86	86%
2.	Karyawan mampu bekerja sama dengan karyawan lainnya	85	85%	91	91%
3.	Karyawan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	81	81%	89	89%
Total		251	83,67%	266	88,67%

Sumber : Data Olahan Penulis (2022)

Tabel 1.4 merupakan hasil pra penelitian mengenai kinerja karyawan dengan memperhitungkan skor yang terdapat pada lampiran 1 sehingga memperoleh angka – angka seperti pada tabel diatas. Berdasarkan tabel 1.4 memaparkan hasil survey pra penelitian terkait kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur (Persero). Dalam tabel tersebut terdapat tiga faktor mengenai kinerja karyawan. Faktor pertama yaitu karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab memiliki persentase performa 85% denagan tingkat urgensi 86%, faktor kedua yaitu karyawan mampu bekerja sama dengan karyawan lainnya memiliki persentase performa 85% dan tingkat urgensi 91%, serta faktor ketiga yaitu karyawan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat performansi 81% dan tingkat urgensi 89%. Dari ketiga faktor tersebut mempunyai selisih berbeda antara tingkat performansi dan tingkat urgensi. Untuk faktor pertama memiliki selisih sebesar 1%, lalu faktor kedua memiliki selisih sebesar 6% dan selisih tertinggi sebesar 8% terdapat di dalam faktor ketiga yaitu karyawan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari fenomena tersebut terlihat bahwa karyawan harus memiliki kinerja yang lebih baik

dalam mengerjakan tugas yang sudah diberikan perusahaan kepadanya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Mangkunegara (2006:67) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

TABEL 1.5
REKAPITULASI PENERIMAAN PENDAPATAN IURAN WAJIB
KENDARAAN BERMOTOR UMUM (IWKBU) PT. JASA RAHARJA
(PERSERO) CABANG JAWA TIMUR

NO	TAHUN	IWKBU (Rp)	AKTIVITAS (%)
1	2015	6.570.567.500	-
2	2016	5.872.759.500	-10,62%
3	2017	5.892.629.000	0,34%
4	2018	5.649.948.500	-4,12%
5	2019	5.582.953.000	-1,19%

Sumber: Data Internal Perusahaan (2022)

Dari pengamatan *gap research* peneliti terdahulu penurunan pendapatan dapat disebabkan oleh tiga hal yaitu salah satunya motivasi kerja. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melakukan peningkatan motivasi kerja karyawannya.

Setiap karyawan harus memiliki motivasi kerja yang tinggi, agar karyawan tersebut selalu terpacu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mempunyai nilai unggul dari karyawan lainnya. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi / instansi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Pada PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur ditemukan beberapa fenomena motivasi kerja karyawan diantara lainnya seperti masih ada pegawai tidak memiliki antusias dalam bekerja, atasan kurang memberikan motivasi kepada bawahannya, masih ada pegawai yang tidak bersungguh – sungguh dalam mengerjakan tugasnya. Tabel 1.6 merupakan hasil survey pra penelitian mengenai variabel motivasi kerja.

TABEL 1.6
HASIL SURVEY PRA PENELITIAN MOTIVASI KERJA

No	Faktor	Performa		Urgensi	
		Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Karyawan selalu memiliki antusias yang tinggi dalam mengerjakan tugasnya	81	81%	90	90%
2.	Karyawan selalu ingin berprestasi pada saat mengerjakan tugasnya	83	83%	88	88%
3.	Perusahaan mampu memberikan semangat kerja kepada karyawan	79	79%	92	92%
Total		243	81%	270	90%

Sumber : Data Olahan Penulis (2022)

Tabel 1.5 merupakan hasil pra penelitian mengenai motivasi kerja dengan memperhitungkan skor yang terdapat pada lampiran 1 sehingga memperoleh angka – angka seperti pada tabel diatas. Berdasarkan hasil paparan dari tabel 1.6 mengenai motivasi kerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur (Persero) terdapat 3 faktor yaitu faktor pertama karyawan mempunyai antusias yang tinggi dalam mengerjakan tugasnya menunjukkan performa memiliki persentase sebesar 81% dengan tingkat urgensi sebesar 90%. Faktor kedua yaitu karyawan selalu ingin berprestasi saat mengerjakan tugasnya dengan persentase performa 83% dengan tingkat urgensi 88%. Dan faktor ketiga yaitu perusahaan mampu memberikan semangat kerja kepada karyawan dengan persentase performa 79% dan tingkat ugensis 92%. Dari ketiga faktor yang sudah dipaparkan tersebut, terdapat selisih persentase yang jauh antara performansi dengan urgensi yaitu pada faktor ketiga dengan selisih 13%, faktor pertama dengan selisih 9%, dan faktor kedua dengan selisih 5%. Jika ditotal secara keseluruhan performansi motivasi kerja karyawan adalah sebesar 81% dengan tingkat urgensi 90%. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan saat mengerjakan tugas dan mendapat dukungan dari perusahaan ini sangat penting untuk

mencapai tujuan perusahaan. Mangkunegara (2017:93) motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Disiplin kerja menurut Fahmi (2016:65) adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan karyawan pada peraturan yang telah ditetapkan dan bersedia menjalankan sanksi jika melanggar peraturan yang ada. Dalam pendapat Siswanto dalam Sinambela (2018:365) menyatakan salah satu dimensi disiplin kerja adalah frekuensi kehadiran yang memiliki indikator yaitu kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja. Pada PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur terdapat fenomena disiplin kerja yaitu masih ada beberapa karyawan yang sering datang terlambat, masih ada beberapa karyawan yang selalu menunda tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga tidak dapat menyelesaikannya sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan. Berikut data yang ditunjukkan pada tabel 1.7 dibawah yaitu berisi data keterlambatan karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur periode tahun 2021 dari bulan Januari – Desember terjadi peningkatan atau penurunan di beberapa bulan :

TABEL 1.7

KETERLAMBATAN KARYAWAN PERIODE TAHUN 2021

No.	Bulan	Persentase Tepat Waktu	Persentase Keterlambatan
1.	Januari	94%	6%
2.	Februari	93%	7%
3.	Maret	92%	8%
4.	April	93%	7%
5.	Mei	94%	6%
6.	Juni	93%	7%
7.	Juli	94%	6%
8.	Agustus	95%	5%
9.	September	92%	8%
10.	Oktober	92%	8%
11.	November	91%	9%
12.	Desember	93%	7%

Sumber : data diolah peneliti dari Kantor PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur

Persentase yang ditunjukkan pada tabel 1.7 diatas menunjukkan hasil persentase yang tidak stabil setiap bulannya. Hal ini tentu dapat berpengaruh pada kinerja karyawan karna dimana kehadiran karyawan dengan tepat waktu dapat menjadi tolak ukur untuk sebuah kinerja karyawan. Setiap karyawan dituntut selau memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaannya. Oleh karena itu dibutuhkan waktu yang harus optimal serta mendorong mereka untuk datang tepat waktu demi hasil kerja yang maksimal,

Dalam melakukan sebuah pekerjaan, karyawan harus mempunyai sifat disiplin dalam bekerja agar karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan mudah dan sesuai dengan tenggat waktu yang sudah disepakati bersama. Tabel 1.8 merupakan hasil survey pra penelitian mengenai variabel disiplin kerja :

TABEL 1.8
HASIL SURVEY PRA PENELITIAN DISIPLIN KERJA

No	Faktor	Performa		Urgensi	
		Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Karyawan selalu hadir tepat waktu dalam bekerja	85	85%	89	89%
2.	Karyawan tidak pernah menunda pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	85	85%	85	85%
3.	Karyawan selalu mengerjakan tugas dengan tepat waktu	80	80%	89	89%
Total		250	83,33%	263	87,67%

Sumber : Data Olahan Penulis (2022)

Tabel 1.8 merupakan hasil pra penelitian mengenai disiplin kerja dengan memperhitungkan skor yang terdapat pada lampiran 1 sehingga memperoleh angka – angka seperti pada tabel diatas. Berdasarkan paparan tabel 1.8 ini merupakan hasil survey pra penelitian mengenai disiplin kerja karyawan. Dalam tabel tersebut terdapat

tiga faktor dengan tingkat performansi dan urgensi yang berbeda. Faktor pertama yaitu karyawan selalu hadir tepat waktu dalam bekerja mempunyai persentase performa 85% dengan tingkat urgensi 89%, faktor kedua yaitu karyawan tidak pernah menunda pekerjaan yang diberikan dengan persentase 85% dan tingkat urgensi 85%, dan faktor ketiga yaitu karyawan selalu mengerjakan tugas dengan tepat waktu mempunyai persentase performa 80% dengan tingkat urgensi 89%. Jika dilihat dari hasil yang sudah dipaparkan pada faktor ketiga mempunyai selisih yang paling jauh dibandingkan dengan faktor yang lainnya yaitu sebesar 9% dan dapat dilihat isi dari faktor tersebut ialah karyawan selalu mengerjakan tugas dengan tepat waktu masih berjalan kurang maksimal dengan mempunyai tingkat urgensi yang tinggi dibandingkan faktor lainnya yang selisih antara performansi dan urgensi hanya 0 – 4%. Total keseluruhan performansi dan urgensi masing – masing adalah 83,33% dan 87,67%. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tenggat yang disepakati.

Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan yang ada tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan maupun karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Handoko (2004:208) disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar – standar organisasional.

Berdasarkan data dan fenomena yang sudah dijelaskan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur”**.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini diantaranya :

- a. Bagaimana motivasi karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur ?
- b. Bagaimana disiplin kerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur ?
- c. Bagaimana kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur ?
- d. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis motivasi kerja karyawan di PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur.
- b. Mengetahui dan menganalisis disiplin kerja karyawan di PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur.
- c. Mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur.
- d. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur baik secara parsial maupun secara simultan.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kemudian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, diantaranya :

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang sejauh mana pengaruh dari motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Peneliti berharap penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur dalam merumuskan kebijakan mengenai motivasi kerja dan disiplin kerja guna meningkatkan kinerja para pegawainya.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan penelitian ini berisikan tentang penjelasan yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat tentang isi penelitian. Isi dari bab ini meliputi : objek penelitian, latar belakang penelitian, identifikasi masalah penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, waktu dan periode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini memuat rangkuman secara jelas, ringkas, dan padat tentang hasil tinjauan Pustaka terkait dengan topik dan variabel penelitian yang dijadikan sebagai dasar/rujuka dalam penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian. Hasil rangkuman tersebut kemudian digunakan untuk menguraikan kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Teknik analisis data harus relevan dengan masalah penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan mengenai permasalahan yang diangkat oleh penulis dalam penelitian dengan judul pengaruh coaching dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan yang diteliti dan saran untuk objek penelitian serta saran bagi peneliti selanjutnya.