

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Sumber Daya Manusia didalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki peran yang sangat penting. Pengelolaan, perencanaan dan pengoorganisasian dilingkungan perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan prosesnya. Sumber Daya Manusia atau karyawan adalah aset perusahaan yang penting untuk di perhatikan perusahaan sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dengan kinerja karyawan/pegawai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sofyandi, 2013).

Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi

tergantung salah satu di antaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu prestasi kerja (kinerja) pegawai harus benar-benar diperhatikan. Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sementara itu Hasibuan (2011) mengatakan bahwa “Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dinilai dari *out put*. Hersey dan Blanchard (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik. Faktor intrinsik yang melekat pada pegawai adalah kompetensi, motivasi dan komitmen. Sedangkan faktor ekstrinsik meliputi pelatihan yang diikuti karyawan.

Parulin dan Nurianna (2008) mendefinisikan kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja. Sedangkan menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 yaitu “kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standart yang ditetapkan”. Menurut Fuad (2009) mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*). Keterampilan, pengetahuan, dan perilaku itu dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya. Sebagai salah satu faktor pengukur suksesnya organisasi dilihat dari kinerjanya, bukti empiris

menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasi (Manurung, N., & Riani, A. L. (2017) dan Hendrawan (2016) Namun penelitian Anwar (2016) kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Faktor intrinsik lainnya adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi merupakan sikap dan nilai tersebut merupakan suatu investibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Mulyadi (2015) berpendapat motivasi merupakan suatu daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu yang dapat timbul dari dalam atau luar individu. Motivasi adalah dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target target tertentu. Robbins (2012) mendefinisikan motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sedangkan menurut Rivai, (2012) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu-individu untuk mencapai hal yang lebih spesifik sesuai dengan tujuan individu. Bukti empiris menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja (Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Hendrawan (2016) Sumardjono, S., & Adiatama, R. (2019). Oktora, J., & Syamsuddin, R. A. (2021). Namun penelitian Azizah, dkk, (2019) motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Selain kompetensi dan motivasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat - manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih. Menurut Rivai (2010) pelatihan

adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan). Menurut Jusmaliani (2011) pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan. Bukti empiris menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja (Hendrawan (2016) Hafifi, dkk. (2018). Pandey, dkk. (2020). Namun Priyanto, (2018) pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Ratnasari (2021) menyatakan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, selanjutnya Saptopriyono, A. (2020) komitmen dipengaruhi secara negatif oleh pengembangan karir berdasarkan pendidikan dan pelatihan.

Komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi tempat dia bekerja secara keseluruhan. Menurut Jennifer dan Gareth (2012), ada dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, yaitu komitmen pada saat karyawan tersebut masuk menjadi anggota suatu organisasi, senang, percaya, dan merasa baik.

Berdasarkan teori yang menyatakan bahwa beberapa faktor yang diasumsikan penting dengan berdampak terhadap peningkatan kinerja, maka berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang sejenis, maka terdapat *research gap* yang merupakan referensi sebagai pembanding penelitian ini. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Hendrawan (2016) komitmen memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, dan komitmen memediasi pengaruh antara pelatihan dan pengembangan serta motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) P3BJB APP Madiun. Namun penelitian Saputra (2020) menunjukkan bahwa variabel komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artikel Qomariah (2012) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta di Kabupaten Jember. Malik, A., & Hutomo, R. (2017) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, 3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 4) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 5) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan signifikansi, 6) Komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru, 7) Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia mengenai peningkatan kinerja diatas, serta didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, maka objek penelitian yang dipilih ialah pada PT Asuransi Ramayana Tbk. Beralamat di Jl. Letjend Panjaitan 162 Jember. PT Asuransi Ramayana Jember merupakan kantor Cabang dengan memiliki anak cabang yang berada di 2 Kabupaten ialah di anak cabang PT Asuransi Ramayana Banyuwangi, Jl Brawijaya No 777 Banyuwangi dan anak cabang PT Asuransi Ramayana Probolinggo Jl Hayam Wuruk 11 A Mayangan Probolinggo. VISI “Mewujudkan rasa aman,

nyaman dan terlindungi, serta MISI Membangun perusahaan yang kokoh dan terpercaya dengan: Memberikan layanan yang berkualitas kepada tertanggung; Memastikan hasil yang optimal bagi Pemegang Saham; Memenuhi ketentuan dan peraturan yang terkait dengan bisnis perusahaan; Membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan mitra bisnis; Menciptakan interaksi kerja yang saling mendukung dan lingkungan kerja yang kondusif; Memastikan kesejahteraan karyawan.

PT Asuransi Ramayana Tbk, didirikan tanggal 6 Agustus 1956 dengan Akta Notaris Raden Meester Soewandi No. 14 dan disahkan dengan Penetapan Menteri Kehakiman Republik Indonesia tanggal 15 September 1956 No. J.A.5/67/16 dengan nama PT Maskapai Asuransi Ramayana. Tujuan didirikannya perusahaan asuransi tersebut untuk memenuhi kebutuhan proteksi atas barang-barang impor dan ekspor NV. Agung yang saat itu dipimpin oleh F.S. Harjadi dan R.G. Doeriat. Perusahaan memperoleh ijin sebagai perusahaan asuransi kerugian dari Departemen Keuangan Republik Indonesia cq Direktorat Jenderal Keuangan dengan surat No Kep-311/DDK/V/11/71 pada tanggal 4 November 1971. PT Maskapai Asuransi Ramayana berubah nama menjadi PT Asuransi Ramayana dengan akta notaris Muhani Salim, SH, No 95 dan disahkan dengan keputusan Menteri Kehakiman No C.2.5040-HT01.04.Th.86 tanggal 19 Juli 1986. Pada tanggal 30 September 1989, Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa memutuskan meningkatkan modal dasar perusahaan dari Rp5.000 juta menjadi Rp15.000 juta. Perubahan tersebut dinyatakan dalam akta notaris Amrul Partomuan Pohan, SH, LLM. No 19 tanggal 8 November 1989, dan Adendum tanggal 4 Desember 1989.

Pada tahun yang sama, perusahaan mendapat persetujuan untuk mencatatkan sahamnya secara parsial pada Bursa Efek Jakarta sebanyak 1 (satu) juta lembar saham dengan nilai nominal masing-masing Rp1.000 per saham dari Ketua Badan Pengawas Pasar Modal yang dinyatakan dalam surat No 1638/PM/1990 tanggal 19 September 1990. Rapat Umum

Luar biasa Pemegang Saham yang diselenggarakan pada tanggal 30 Mei 1996 memutuskan untuk meningkatkan modal dasar perusahaan dari Rp15.000 juta menjadi Rp40.000 juta, yang dinyatakan dalam akta notaris Imas Fatimah, SH, No 73, tanggal 21 Juni 1996, dan dapat pengesahan dari Departemen Kehakiman melalui Keputusan Menteri Kehakiman No C2-391 HT.01.04 Th 98. Pada tahun 1998, Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang diselenggarakan pada tanggal 31 Maret 1998 memutuskan untuk melakukan stock split dengan mengubah nilai saham dari Rp1.000 per saham menjadi Rp500 per saham, dan membagikan saham bonus dengan komposisi satu lembar saham lama mendapatkan satu lembar saham bonus. PT Asuransi Ramayana berubah nama menjadi PT Asuransi Ramayana Tbk. Berdasarkan akta notaris Imas Fatimah, SH, No 45 tanggal 22 Juli 1997 dan disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman No C.2.391-HT01.04.TH.98 tanggal 26 Januari 1998. Pada tanggal 8 Desember 2000, perusahaan telah mencatatkan seluruh sahamnya ke Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya sesuai ketentuan dari Badan Pengawas Pasar Modal. Kemudian pada tanggal 18 Januari 2006, perusahaan mendapat izin membuka unit usaha Syariah berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia dalam surat keputusan No KEP-012/KM.5/2006 tanggal 18 Januari 2006. Perusahaan dalam upaya menyediakan pelayanan prima bagi pemegang polis, saat ini telah memiliki 27 (dua puluh tujuh) kantor cabang, 2 (dua) kantor unit dan 18 (delapan belas) kantor perwakilan yang tersebar di seluruh wilayah Republik Indonesia.

Berdasarkan akta pendirian dan visi dan misi yang dibangun oleh Kantor Cabang PT Asuransi Ramayana Tbk terutama pada cabang Jember serta anak cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Kabupaten Banyuwangi serta anak cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Probolinggo, maka dalam kegiatan pelaksanaan kerja yang dijalankan oleh setiap karyawan guna meningkatkan mutu kerja yang baik. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya masih

sering terjadi kendala dalam penyelesaian program kegiatan diantaranya ialah terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Indikator Kinerja Kayawan Berdasarkan Tugas Dan Fungsi.

No.	Bidang	Target	Jember	Probolinggo	Banyuwangi
1.	Bidang pengembangan dan pemasaran.	100%	85%	82%	78%
2.	Divisi <i>Underwriting</i> dan <i>reasuransi property</i> dan <i>engineering</i> .	100%	88%	85%	81%
3.	Divisi teknik jasa khusus.	100%	74%	72%	76%
4.	Divisi <i>treaty</i> dan syariah.	100%	80%	75%	82%
5.	Divisi klaim.	100%	89%	88%	85%
6.	Divisi pemasaran dan <i>research</i> .	100%	91%	87%	85%
7.	Divisi pesaran kendaraan bermotor.	100%	92%	85%	88%
8.	Devisi pemasaran jasa khusus.	100%	81%	75%	72%

Sumber : PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember (2021)

Berdasarkan indikator Kinerja kayawan berdasarkan tugas dan fungsi Pada Kantor Cabang PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember yang berada di tiga wilayah yaitu Jember, Banyuwangi dan Probolinggo, diketahui target program pelayanan belum optimal, dengan mengacu bidang kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan yang didapat, maka peneliti mendapatkan fenomena kinerja pegawai ialah kurangnya efektifitas kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam pelayanan publik, mengacu pada permasalahan diatas, maka peneliti mencoba membangun faktor penting sebagai solusi dalam meningkatkan kinerja pegawai agar optimal dalam menjalankan tugas dan fungsi ialah mengacu pada peningkatan : kompetensi karyawan, motivasi kerja dan pelatihan terhadap komitmen karyawan yang berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan bukti empiris mengenai perbedaan hasil penelitian/ *research gap* dan didukung data identifikasi Permasalahan pada Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember. Maka pertanyaan penelitan adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember?
3. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember?
4. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember?
6. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember?
7. Apakah komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember?
8. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember melalui komitmen sebagai variabel *intervening*?
9. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember melalui komitmen sebagai variabel *intervening*?
10. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember melalui komitmen sebagai variabel *intervening*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dibangun maka, tujuan penelitian yang ingin dicapai ialah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember melalui komitmen sebagai variabel *intervening*.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember melalui komitmen sebagai variabel *intervening*.

10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Kantor PT Asuransi Ramayana Tbk cabang Jember melalui komitmen sebagai variabel *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara garis besar dibagi menjadi :

1. Bagi objek penelitian; Memberikan gambaran informasi mengenai capaian hasil kerja karyawan yang mengacu pada tugas dan fungsi setiap karyawan Kantor Cabang PT Asuransi Ramayana Tbk terutama pada cabang Jember serta anak cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Kabupaten Banyuwangi serta anak cabang PT Asuransi Ramayana Tbk Probolinggo.
2. Bagi Almamater; Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berguna bagi pihak-pihak lain yang bersangkutan, selain itu untuk dapat menunjang bagi mahasiswa dalam mencari referensi untuk penelitian-penelitian dengan topik yang sama.
3. Bagi peneliti selanjutnya; Memberikan informasi yang berguna bagi semua pihak yang terkait dan berkepentingan, serta hasil dari penelitian ini sebagai referensi atau acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Menambah perbendaharaan pengetahuan praktis bagi penulis dalam rangka menerapkan teori yang diperoleh sebelumnya.