

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lain dalam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif. Tentu, bidang-bidang lain akan membutuhkan pekerja yang berkualitas untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat (Bangun,2012). MSDM pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama, sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja (Sunnyoto,2012).

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah satu ukuran tentang bagaimana karyawan secara efektif melaksanakan tugas-tugas dan secara efisien menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Di banyak organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka secara signifikan mempengaruhi

produktivitas dan kinerja organisasional. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Silalahi,2013).

Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan (Bangun,2012).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Sutrisno,2012) Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan. Kinerja manajer adalah satu ukuran tentang bagaimana manajer secara efektif melaksanakan tugas-tugas dan secara efisien menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Di banyak organisasi, kinerja karyawan

individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Silalahi,2013).

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu diantaranya yaitu Dhermawan, dkk (2012), Hidayat dan Taufiq (2012), Irianti dan Utami (2012), Kurniawan (2012), Munparidi (2012), Riansari, dkk (2012), Atkhan, dkk (2013), Nasution (2013), Suidarma Dan Diatmika (2013), Susetyo, dkk (2014), Gentari (2015), Razali, dkk (2015), Sasra, dkk (2015), Weol (2015) serta Sukarjati, dkk (2016). Secara umum, variabel bebas yang sering digunakan dalam mempengaruhi kinerja adalah penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja. Namun demikian, pada penelitian tersebut diperoleh hasil-hasil yang berbeda-beda.

Penempatan sumber daya manusia merupakan penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya (Rivai dan Sagala,2013). Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan (Rivai dan Sagala,2013:198). Penempatan berkaitan dengan penyesuaian kemampuan

dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik. Ketidakteelitian dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang berdampak pada rendahnya prestasi kerja, dan tingginya tingkat *turnover* dan absensi karyawan (Bangun,20121). Apabila karyawan merasakan bahwa penempatan dirinya di posisi yang kurang tepat, maka hal ini berdampak pada kinerja yang bersangkutan. Hasil penelitian Kurniawan (2012), Athkan, dkk (2013) serta Weol (2015) menunjukkan bahwa penempatan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja. Namun demikian, pada penelitian Sasra, dkk (2015) menyatakan sebaliknya bahwa penempatan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Lingkungan kerja merupakan faktor-faktor dan kekuatan yang berada di dalam maupun luar organisasi namun mempengaruhi kinerja (Robbins dan Coulter,2010). Perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan manajerial. Tetapi, tidak semua lingkungan sama dan tidak semua organisasi memiliki lingkungan yang sama, sementara organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup tentang keadaan lingkungannya. Mereka berbeda dalam hal karakteristik lingkungan, yaitu satu kondisi dalam mana pengaruh keadaan lingkungan masa

datang suatu organisasi tidak dapat secara akurat dinilai dan diprediksi (Silalahi,2013). Lingkungan kerja yang mendukung seperti pimpinan, rekan kerja maupun suasana dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan. Hasil penelitian Dhermawan, dkk (2012), Hidayat dan Taufiq (2012), Munparidi (2012), Riansari, dkk (2012) serta Weol (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Liliyana, dkk (2011) menyatakan sebaliknya bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya (Bangun,2013). Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Seringkali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang telah ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi (Sutrisno,2012). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin kurang efektif dalam memimpin bawahan. Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh banyak variabel, tetapi tidak satupun yang secara umum dimiliki oleh para pemimpin yang efektif. Tidak ada gaya pemimpin pun yang efektif pada semua situasi. Agar pemimpin dalam memimpin berjalan efektif, maka harus memperhatikan hal-hal berikut diantaranya

menghormati bawahan, memberikan tugas yang terstruktur dan kekuasaannya digunakan untuk memimpin dengan sebaik-baiknya (Bangun,2012). Hasil penelitian Kurniawan (2012), Gentari (2015), Razali, dkk (2015) serta Sukarjati, dkk (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Sebaliknya, hasil penelitian Munparidi (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kepuasan kerja merupakan persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya (Wirawan,2013). Persepsi merupakan perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika orang merasa dan bersikap positif terhadap pekerjaannya, ia puas terhadap pekerjaannya. Jika merasa dan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrisno,2012). Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja akan menunjukkan hasil yang positif. Hasil penelitian Kurniawan (2012), Riansari, dkk (2012), Razali, dkk (2015) serta Sukarjati, dkk (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Dari uraian mengenai pengaruh penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil yang berbeda (*research gap*). Di satu sisi, penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di sisi lain, penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu terjadi inkonsistensi hasil penelitian, sehingga hal ini layak dianalisis.

PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia merupakan salah satu asuransi umum di Indonesia yang resmi pada 25 November 1981. Sebelumnya memfokuskan pada pertanggung jawaban risiko yang terjadi di industri minyak dan gas nasional, khususnya perlindungan aset yang dimiliki PT. Pertamina (Persero). Seiring berjalannya waktu dan perkembangan dunia usaha, perusahaan melebarkan bisnisnya ke produk-produk asuransi non migas seperti asuransi kendaraan, properti, penerbangan hingga kesehatan.

Karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia dituntut harus menunjukkan kinerja yang maksimal dan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi. Oleh karena itu, karyawan yang tidak bisa menunjukkan hasil yang maksimal dianggap kinerjanya rendah.

Pada umumnya karyawan asuransi bekerja di bidang pemasaran produk dari perusahaan asuransi. Bila bagian pemasaran mampu menjual produknya, maka kinerja karyawan dianggap baik. Salah satu kinerja karyawan bagian pemasaran

adalah mampu mencapai target yang ditetapkan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia.

Berdasarkan data, target vs realisasi karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia tahun 2014 – 2016 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Target vs Realisasi
Karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia
Tahun 2014 - 2016

Tahun	Target (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Pencapaian (%)
2014	222.778.000	189.106.763	84,89
2015	264.028.424	172.784.007	65,44
2016	247.200.000	181.409.138	73,39
Rata-Rata	244.668.808	181.099.969	74,57

Sumber : Bagian Pemasaran, 2017

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa target yang ditetapkan oleh perusahaan kepada karyawan hanya dicapai sebesar 74,57%. Pencapaian yang tidak maksimal menunjukkan bahwa kinerja karyawan rendah. Untuk itu, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya penempatan sumber daya manusia yang tepat (karyawan ditempatkan sesuai bidang dan pengalamannya), lingkungan kerja (karyawan harus diberikan fasilitas yang cukup untuk mendukung aktivitas kerjanya) dan kepemimpinan (pimpinan harus memberikan motivasi yang lebih baik).

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah penelitian, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia?”

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh penempatan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh penempatan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh penempatan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia
5. Untuk menganalisis pengaruh penempatan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia
6. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan sebagai wahana untuk mempraktekkan ilmu yang didapat dan untuk memperluas cakrawala pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dilihat dari penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja.

3. Bagi PT. Asuransi Tugu Pratama Indonesia

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi mengenai kinerja karyawan.
- b. Merupakan masukan yang berguna terutama dalam hal pengembangan penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan