

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Organisasi mempunyai beberapa macam sumber daya sebagai *input* dan kemudian diubah menjadi sebuah *output* yang berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut berupa modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, strategi yang digunakan untuk jalannya operasional perusahaan, dan tentunya manusia itu sendiri. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia lah elemen yang paling penting dalam sebuah organisasi.

Pada era globalisasi saat ini, persaingan dunia bisnis semakin tajam, sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mengembangkan dirinya secara proaktif. Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut harus menjadi insan-insan pembelajar, mempunyai rasa tanggung jawab dan mau bekerja keras dengan penuh semangat yang wajib ditanamkan di pribadi masing-masing sehingga akan menghasilkan kinerja yang maksimal dan efektif bagi organisasi. Maka dari itu, diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat menguasai teknologi dengan cepat, adaptif dan responsif terlebih lagi dalam menghadapi perubahan-perubahan teknologi di era digital seperti sekarang ini guna memenangkan persaingan. Tentunya teknologi saja tidak akan cukup apabila tidak ditunjang oleh SDM yang berkompeten di bidang masing-masing.

Dalam merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia diperlukan suatu tata kelola manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut Simamora (dalam Sutrisno, 2017:5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (dalam Sutrisno, 2017:5) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Hasibuan (dalam Sutrisno, 2010:144) mengatakan pembahasan mengenai organisasi tidak dapat dilepaskan dari manajemennya. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber SDM dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian efektif dan efisien ini sering dianggap sama atau tidak dibedakan, padahal kedua pengertian tersebut dalam manajemen dapat dibedakan. Kata efektif memiliki konotasi atau berkaitan dengan banyak hasil yang dicapai, sehingga efektif atau efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat atau derajat pencapaian hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diraihinya berarti menjadi semakin efektif. Efektif juga berarti tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara maksimal.

SDM merupakan faktor pendukung dari dalam yang berperan penting dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Keberhasilan suatu organisasi pada

umumnya diukur dengan konsep efektivitas (Sutrisno, 2010:130). Pincus (dalam Manurung dkk, 2018) menyatakan efektifitas merupakan ketercapaian tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, baik tujuan secara khusus maupun tujuan secara umum.

Kompetensi menjadi salah faktor pendukung dalam terlaksananya efektivitas kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Hutapea dan Thoha (dalam Ernawati, 2018) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal itu dikarenakan, kemampuan dan pengetahuan karyawan yang handal dan mumpuni dapat mempermudah karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, jika tingkat kompetensi karyawan dianggap rendah dan tidak cakap terutama dalam mengerjakan pekerjaan di suatu bidang pekerjaannya maka akan memperhambat tujuan organisasi itu sendiri, oleh karenanya tingkat kompetensi seseorang dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses rekrutmen, seleksi, perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia sehingga hasil yang diraih sesuai dengan apa yang diharapkan, tentu saja hal ini akan berdampak pada keefektivitasan organisasi.

Hubungan antara disiplin kerja dan efektivitas kerja sangat berkaitan karena sukses tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kedisiplinan para karyawannya. Moekijat (dalam Imam dkk, 2016) berpendapat bahwa disiplin kerja merupakan suatu kekuasaan yang berkembang dalam penyusunan diri secara sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, nilai-nilai pekerjaan

dan tingkah laku. Kurangnya kedisiplinan dalam memenajemen suatu perusahaan dapat mengakibatkan kerugian bahkan menjatuhkan perusahaan itu sendiri. Maka dari itu, untuk mewujudkan tujuan perusahaan, yang harus dibangun dan ditegakkan pertama kali adalah sikap kedisiplinan karyawannya. Disiplin bermanfaat bagi karyawan untuk dapat mematuhi dan menyukai peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga akan tercipta hasil kerja yang baik di dalam diri masing-masing karyawan. Hal inilah yang akan mendorong karyawan agar semakin semangat bekerja dalam rangka terwujudnya tujuan perusahaan. Sebab, kedisiplinan bukan hanya indikasi adanya semangat dan kegairahan kerja, melainkan dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan Nitisemito (dalam Imam dkk, 2016).

Selain faktor kompetensi dan disiplin kerja faktor lainnya yang turut berpengaruh dalam efektivitas kerja adalah budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Robbins (dalam Baroroh, 2016) bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi efektivitas atau pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam membentuk pola pikir dan pola kerja karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam sebuah perusahaan. Budaya organisasi menjadi acuan karyawannya dalam bekerja secara optimal dalam memberikan pelayanan secara prima. Budaya organisasi memudahkan karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang dijunjung pada organisasi sehingga nilai-nilai yang tinggi itu dapat dijadikan

pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sehingga budaya organisasi yang sehat akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja.

Penelitian ini mengambil objek pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang. PT. Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri Persero atau PT TASPEN (Persero) adalah salah satu dari BUMN yang ditugaskan oleh pemerintah untuk menyelenggarakan program asuransi sosial bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Program Pensiun, Tabungan Hari Tua (THT), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM) dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan bagi ASN. Agar dapat memberikan kemudahan dalam pelayanan pembayarannya, PT TASPEN (Persero) kemudian mendirikan kantor cabang di masing-masing wilayah, salah satunya di PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang. Penyelenggaraan pembayaran yang ada di setiap wilayah dilakukan untuk lebih mendekatkan diri dengan peserta pensiunan dan juga untuk memperpendek jarak pengurusan administrasi dengan peserta ([Official Site, www.taspem.co.id](http://www.taspem.co.id)). Pelayanan pembayaran pensiun Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat dibayarkan secara tunai di Kantor Cabang Utama (KCU) atau Kantor Cabang (KC) TASPEN, atau dapat juga dibayarkan melalui Kantor Pos dan Bank yang bekerjasama dengan PT. TASPEN (Persero).

Sebagai salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang pelayanan, PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang akan selalu berusaha mempertahankan dan meningkatkan pelayanan dengan seiring bertambahnya jumlah peserta. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mempersiapkan mutu pelayanan yang prima melalui budaya pelayanan prima.

Budaya pelayanan prima tersebut tercermin dari nilai-nilai perusahaan antara lain integritas, profesional, inovatif, kompetitif dan tumbuh. PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang sendiri telah menerapkan prosedur pelayanan pembayaran pensiun melalui sistem *one hour service* (layanan klim otomatis satu jam) dan layanan-layanan lainnya yang berbasis teknologi.

Di mata masyarakat selama ini, pelayanan pada instansi publik dinilai dengan birokrasi yang berbelit-belit serta memakan waktu yang lama, hal tersebut juga masih terdapat pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang. Terkait dengan efektivitas kerja karyawan PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang, penulis menemukan bahwa masih terdapat beberapa kelemahan dalam memberikan pelayanan kepada peserta, yakni seperti belum terlaksananya program secara efektif dalam inovasi pelayanan *one hour services* yang dilaksanakan oleh kantor PT. TASPEN (Perero) KCU Semarang hingga mengakibatkan terjadinya pelayanan yang tidak tepat waktu selama kurang dari satu jam, pegawai kurang mampu melayani banyak peserta dengan cepat yang terlihat dari panjangnya antrian hampir pada setiap harinya terutama pada saat proses rekam data (otentifikasi) dan tidak adanya kepastian dan kejelasan kapan penyelesaian klim dapat diselesaikan.

Berdasarkan kegiatan pra survei yang dilakukan oleh penulis dengan metode wawancara kepada Kabid Umum dan SDM diperoleh informasi bahwa hasil capaian kinerja PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang tahun 2018 mendapatkan predikat B- (Baik -) melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK). Indikasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kompetensi yang dimiliki para

karyawannya yang tidak dapat bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yaitu penyelesaian klaim dengan durasi satu jam, yang dalam implementasinya masih banyak karyawannya yang melayani lebih dari standar yang telah ditetapkan dan kurang cakap dan cepat dalam melayani klaim pensiun. Kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan tersebut dapat berakibat menurunnya efektivitas kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang.

Pengukuran kompetensi setiap karyawan dilakukan setiap dua tahun sekali. Adapun pengukuran kompetensi individu *Hard Competency* dilakukan pada aplikasi *Online Competence Assesment (OCA)* yang pada pelaksanaannya masih perlu dipastikan tidak terjadinya kecurangan dalam bentuk apapun karena hasil yang diperoleh merupakan hasil *gap* kompetensi yang nantinya akan menentukan Pendidikan dan Pelatihan yang diperlukan oleh karyawan. Maka dari itu, Penulis melakukan kegiatan pra survey dengan membagikan kuesioner kepada 20 karyawan pada divisi yang berbeda, dan hasilnya dapat dilihat di tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1

## Hasil Kuesioner Pra Survei Kompetensi

No.	Dimensi	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Jumlah Skor	Skor Ideal
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Motif	0	0	1	2	5	15	12	48	2	10	75	100
2	Watak	0	0	0	0	13	39	6	24	1	5	68	100
3	Konsep diri	0	0	1	2	11	33	6	24	2	10	69	100
4	Pengetahuan	0	0	0	0	2	6	16	64	2	10	80	100
5	Keterampilan	0	0	0	0	2	6	14	56	4	20	82	100
Total												374	500
Rata-rata												74,8	100
F= Frekuensi, N= Frekuensi x Skor, Jumlah Responden=20, Skor Ideal= Jumlah Responden x Skor Tertinggi													

Sumber: Data pra survei yang diolah, 2020

Dari tabel 1.1 memperlihatkan bahwa secara rata-rata tingkat kompetensi yang berjalan di perusahaan sebesar 74,8 dari nilai sebesar 100, hal ini menunjukkan belum optimalnya kompetensi karyawan di PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang terutama pada kategori watak (*traits*) yaitu sebesar 68 yang memang harus ditingkatkan lagi.

Dalam hal disiplin kerja, PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang sendiri sudah menerapkan upaya pendisiplinan dengan menggunakan mesin absensi digital (*finger print*) yang mana masih ditemukannya karyawan yang datang terlambat, pulang lebih cepat dari waktu semestinya, dan bahkan ada yang tidak



hadir tanpa keterangan (*alpa*). Melihat kondisi tersebut, jika terus dibiarkan tanpa adanya kesadaran dari para karyawan dan dengan sanksi yang tegas akan berakibat menurunnya efektivitas kerja. Sepanjang tahun 2017-2019 karyawan PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang menunjukkan tingkat absensi yang fluktuatif. Tingkat absensi karyawan tersebut dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Absensi Karyawan PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang**  
**2017-2019**

Tahun	Jumlah Karyawan	Total Hari Kerja	Total Kehadiran Karyawan Seharusnya	Telat	Pulang Cepat	Sakit	Izin	Alpa	Total Absensi	
										%
2017	63	262	16.506	296	60	41	56	9	462	2,8
2018	64	263	16.832	274	35	16	55	62	442	2,6
2019	52	263	13.676	253	58	30	42	40	423	3,0
Rata-rata										2,8

*Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020*

Dapat dilihat dari tabel di atas, tingkat absensi karyawan pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang menunjukkan angka yang fluktuatif. Terlihat disana pada tahun 2017 jumlah absensi karyawan menunjukkan angka 2,8%, pada tahun 2018 mengalami penurunan yaitu memperoleh angka 2,6% dan tahun selanjutnya yaitu pada 2019 mengalami peningkatan kembali sebesar 3,0%. Rata-rata tingkat absensi karyawan PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang sepanjang tahun 2017-

2019 adalah sebesar 2,8%. Perhitungan hasil tingkat absensi karyawan tersebut dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:  $\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Total Absensi}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{Total Hari Kerja}} \times 100\%$ .

Selanjutnya, budaya organisasi menjadi ciri khas organisasi yang satu dengan organisasi lainnya, sehingga budaya organisasi yang dianut/diyakini oleh setiap karyawan akan mencerminkan penampilan dari organisasi itu sendiri dan membawa dampak pada efektivitas organisasi. PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang sendiri telah menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG)/Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Bagi PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang, penerapan GCG telah dijadikan sebagai dasar kegiatan operasional Perseroan, seperti yang telah ditegaskan oleh Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN bahwa Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya harus senantiasa menerapkan prinsip-prinsip integritas, profesional, inovatif, kompetitif dan tumbuh. Namun pada kenyataannya, pelaksanaan budaya organisasi tersebut masih kurang berjalan sebagaimana semestinya. Hal ini bisa dilihat dengan masih adanya karyawan yang meninggalkan pekerjaannya tanpa ada tujuan yang jelas, kurang kerjasama antar karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang mendesak sehingga hasilnya kurang memuaskan, kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan masih terpaku pada peraturan yang berlaku sehingga kemampuan dan keterampilan karyawan kurang berkembang yang berujung pada menurunnya efektivitas kerja.

Kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, di mana adanya perubahan yang

sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan sikap tanggap dalam rangka peningkatan kinerja organisasi (Sutrisno, 2017:203-204). Hasil penelitian Alam (2016) menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Shet dkk (2019), Girsang (2016), Sumampow dkk (2017), Ermanto dkk (2019), Zaini dkk (2019). Akan tetapi, hasil penelitian dari Fadhillah dkk (2019) menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja.

Disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena dengan adanya disiplin kerja hasil yang diperoleh menjadi lebih optimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga efektivitas organisasi berhasil dicapai. Hasil penelitian Rahadian dkk (2016) bahwa terdapat hubungan positif antara pengaruh disiplin terhadap efektivitas kerja. Hal penelitian tersebut sejalan oleh penelitian yang dilakukan Zaini dkk (2019), Hakim (2017), Cahyadi (2016). Akan tetapi hasil penelitian dari Supit dkk (2016) menunjukkan bahwa disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan.

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja

(Sutrisno, 2010:6). Hasil penelitian yang dilakukan Girsang (2016) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2018), Putera (2018), Cesilya (2015). Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Kultsum (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kerja.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, Penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian mengenai “Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja” (Studi Kasus pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang ?

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang apakah terdapat pengaruh yang signifikan atau tidak antara kompetensi, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pada PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan atau Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini adalah dapat menambah pengetahuan, pemahaman serta wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai masalah yang terkait tentang pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja.

2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam meningkatkan efektivitas kerjanya dan memberikan kontribusi sebagai bahan pertimbangan bagi PT. TASPEN (Persero) KCU Semarang khususnya dalam hal-hal yang terkait tentang kompetensi, disiplin kerja dan budaya organisasi.