

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi (Toha, 2014).

Sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan serta dikembangkan oleh organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Tangkilisan, 2015).

Dengan kondisi anggota organisasi yang sangat rendahnya produktivitas dalam mengembangkan potensi dalam kinerja dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan anggota organisasi agar produktivitas tinggi serta

mengembangkan potensin dan memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era global, saat ini salah satu upaya harus dicapai oleh lembaga adalah meningkatkan kualitas SDM. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu, hendaknya organisasi memberi arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, arus globalisasi merupakan tantangan yang harus dihadapi dan diantisipasi oleh SDM aparatur. Oleh karena itu profesionalisme yang tinggi mutlak harus dipenuhi oleh setiap SDM, yang berarti kompetensi terhadap substansi bidang tugas, baik secara teknis maupun secara manajerial.

Setiap karyawan perusahaan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien serta mempunyai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang semakin baik, sehingga daya saing perusahaan semakin besar untuk memanfaatkan peluang dalam pasar. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja

karyawan sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu diperlukan seorang karyawan yang memiliki sifat dan sikap aktif supaya dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Sehingga efektivitas perusahaan dipengaruhi oleh hasil kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin tinggi prestasi yang dicapai seorang karyawan. Karyawan sebagai sumber yang produktif dan terbina dapat diarahkan sebagai tenaga yang efektif dan efisien. Dalam pencapaian hasil kerja yang efektif dan efisien tersebut, peranan manajemen kinerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja merupakan salah satu faktor menentukan kinerja yang diberikan akan menambah keterampilan yang telah dimiliki oleh karyawan (Dyahningsih, 2014).

Dari hal ini menyatakan bahwa manajer atau pemimpin juga mempengaruhi kinerja seorang karyawan supaya menjadi sumber yang produktif dan berprestasi. Kinerja karyawan memang sangat memiliki peran penting didalam suatu perusahaan. Namun pada kenyataanya kinerja karyawan diperusahaan pada umumnya belum dapat dikatakan optimal karena masih banyaknya perusahaan yang belum berhasil mencapai tujuan yang telah direncanakan. Hal ini berarti diperlukannya peningkatan dalam kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut supaya perusahaan mampu bersaing dengan dunia bisnis yang semakin maju pesat sekarang ini. Apabila hasil

kinerja karyawan baik maka akan menambah nilai citra perusahaan tersebut dimata masyarakat dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat umum (Su'ud, 2013).

Sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan serta dikembangkan oleh organisasi (Pfeffer & Salancik, 2003). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan anggota organisasi pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja (Tangkilisan, 2005).

PT. Asuransi Kredit Indonesia, selanjutnya disebut dengan ASKRINDO merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam asuransi/penjaminan, tidak dapat dipisahkan dari pembangunan ekonomi Bangsa dan Negara Republik Indonesia. Dalam pelaksanaannya PT. ASKRINDO Cabang Palembang memberikan penjaminan atas kredit yang disalurkan oleh enam Bank pelaksana yaitu : Bank BRI, Bank BNI, Bank Mandiri, Bank Bukopin, Bank Syariah Mandiri dan 26 Bank Pembangunan Daerah.

PT. ASKRINDO Cabang Palembang menggunakan sistem konvensional yang dipimpin oleh empat orang manajer diantaranya adalah: manajer keuangan dan umum, manajer pertanggung, manajer klaim dan subrogasi, dan manajer pemasaran, dengan jumlah karyawan 29 orang, dimana sewaktu-waktu karyawan bisa di pindah kerjakan ke pekerjaan lain dalam satu unit kerja pada suatu perusahaan. Tidak tetapnya pekerjaan pegawai yang sering kali di rotasi (perputaran pekerjaan) membuat karyawan harus menguasai kembali tugasnya setelah terjadi perpindahan pekerjaan, seperti yang dialami oleh salah satu karyawan PT. ASKRINDO Cabang Palembang mengatakan bahwa dalam satu tahun terakhir ini ia di rotasi sebanyak tiga kali. Padahal seperti yang di ketahui dari kebijakan adanya rotasi adalah kondisi terlalu lamanya seseorang dalam periode kerja di satu unit atau di satu pekerjaan saja yang bisa mengakibatkan timbul kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan mereka.

Dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia kondisi seperti itu tidak sehat. Maka manajemen seharusnya menerapkan kebijakan rotasi pekerjaan karyawan secara berskala minimal satu tahun sekali dan maksimal tiga tahun sekali untuk menghindari kejenuhan dan kebosanan pada pekerjaan karyawan. Dalam manajemen yang di terapkan PT. ASKRINDO Cabang Palembang terhadap kebijakan rotasi seperti itu akan membuang banyak waktu karena harus memberikan pelatihan dan mendidik kembali karyawan yang dirotasi, dengan kebijakan seperti ini juga tentu membuat struktur organisasi perusahaan selalu berubah.

Jumlah pengguna asuransi di PT. ASKRINDO Cabang Palembang sebanyak 1.415 orang. Penulis melakukan pra survey kepada tertanggung yang menggunakan

asuransi PT. ASKRINDO Cabang Palembang secara lisan dengan menanyakan kualitas pelayanan pada PT. ASKRINDO Cabang Palembang, didapatkan bahwa kualitas pelayanan pelanggan PT. ASKRINDO Cabang Palembang masih rendah. Hal ini terbukti dengan banyaknya responden, atau tertanggung, yang merasa kinerja dari PT. ASKRINDO Cabang Palembang belum sesuai dengan harapan mereka. Selain itu, rendahnya kepuasan tertanggung PT. ASKRINDO Cabang Palembang dapat dilihat dari mereka yang masih ragu-ragu terhadap kepercayaan perusahaan PT. Asuransi Kredit Indonesia dikarenakan para tertanggung yang masih minim atau kurangnya mendapatkan informasi tentang asuransi, seperti kurang jelas pada saat petugas menjelaskan asuransi, kurangnya pemberian informasi pada saat klaim, dan juga kurang jelasnya jawaban yang mereka terima pada saat tertanggung memberikan pertanyaan, sehingga mereka masih mendapatkan rasa yang kurang baik menurut kepala unit marketing PT. ASKRINDO Cabang Palembang.

Berdasarkan keterangan Kepala Unit marketing PT. ASKRINDO Cabang Palembang terjadi fluktuasi (naik turun) pada penjualan produk PT. ASKRINDO Cabang Palembang. Ada beberapa bulan yang mengalami penurunan dan kenaikan penjualan sepanjang tahun 2017-2018. Terjadi penurunan jumlah penjualan pada tahun 2017, hal ini diduga karena terjadi penurunan terhadap kepuasan pelanggan. Dimana penjualan tahun 2017 sebanyak 2.543.614.647 mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya 2016 sebanyak -0,107%. Pernyataan ini dikuatkan dengan hasil tabel 1 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pemegang Polis PT. ASKRINDO Tahun 2016-2018**

| <b>Tahun</b> | <b>Total Pemegang Polis (orang)</b> | <b>Persentase</b> |
|--------------|-------------------------------------|-------------------|
| 2016         | 2036                                | 0,35%             |
| 2017         | 2757                                | 0,08%             |
| 2018         | 2985                                | -0,14%            |

*Sumber: PT. ASKRINDO Cabang Palembang, Tahun 2019*

Berdasarkan table 1 dapat diketahui bahwa jumlah nasabah pada jumlah nasabah tersebut mengindikasikan semakin banyak pelanggan yang kurang puas bahkan tidak puas akan produk PT. ASKRINDO Cabang Palembang. Beberapa masalah yang dikeluhkan para nasabah ini diambil dari kotak saran di PT. ASKRINDO Cabang Palembang. Berbagai macam masalah-masalah yang dikeluhkan nasabah berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan Jasaraharja Putera Semarang, antara lain:

- a. Pembayaran klaim yang dirasakan nasabah kurang tepat waktu.
- b. Penagihan premi lanjutan yang dilakukan pihak PT. ASKRINDO Cabang Palembang dirasakan para nasabah kurang cepat dan tepat waktu.
- c. Kurangnya kejelasan terhadap produk yang ditawarkan.
- d. Fasilitas-fasilitas yang kurang memadai.
- e. Kebersihan yang kurang sehingga membuat nasabah kurang nyaman.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pada PT. ASKRINDO Cabang Palembang masih dibawah harapan mereka. Dilihat dari pernyataan tertanggung, diduga bahwa adanya ketidaksesuaian antara pelayanan yang diharapkan tertanggung dengan kinerja pelayanan yang diberikan oleh PT. ASKRINDO Cabang Palembang. Keadaan tersebut menyebabkan turunnya pengguna asuransi pada PT. ASKRINDO Cabang Palembang.

Penulis melakukan wawancara dengan Kepala Unit marketing PT. ASKRINDO Cabang Palembang, berdasarkan hasil wawancara masih terdapat beberapa masalah yang sering timbul dan dapat mempengaruhi kinerja kerja pegawai seperti kurangnya inisiatif dari pegawai dalam bekerja, pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu dan masih banyaknya kesalahan yang dilakukan pegawai dalam bekerja. Menurut Kepala Unit marketing PT. ASKRINDO Cabang Palembang masalah tersebut terjadi diduga karena pelaksanaan budaya organisasi dalam hal ini pengimplementasian nilai-nilai kementerian keuangan yang belum optimal, hal tersebut terlihat dari masih kurangnya rasa disiplin pegawai, kurang perdulinya dalam merawat barang-barang perusahaan, selain itu kurangnya kerjasama antar sesama pegawai menjadi masalah juga bagi perusahaan/ instansi tersebut. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting terhadap kualitas pelayanan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.

Berdasarkan latar belakang maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Atas dasar latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.

3. Apakah terdapat pengaruh manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat dari berbagai pihak. Manfaat secara teoritis dan praktis dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1.4.1 Secara Teoritis**

Penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan dan pengetahuan khususnya tentang pengaruh manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada yang diselenggarakan oleh PT. Asuransi Kredit Indonesia Palembang.

### **1.4.2 Secara Praktis**

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan kinerja. Memberikan pengalaman bagi mahasiswa untuk menambah wawasan dan mengaplikasikan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada dilapangan.