

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik berkualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu perusahaan yang memiliki kinerja yang baik jika perusahaan bisa mencapai tujuan perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan juga bisa dikatakan baik apabila adanya kesesuaian antara beban kerja yang diberikan kepada setiap karyawan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut ((Wibowo & Utomo, 2016).

Suatu keberhasilan yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia. Hafiz (2017) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai dan merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Setiap instansi/perusahaan dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan menunjukkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Pada perusahaan, jika kinerja karyawan baik dan meningkat maka kinerja dari organisasi suatu perusahaan akan meningkat juga. Setiap kinerja dalam organisasi selalu dipengaruhi berbagai perubahan lingkungan baik itu internal maupun eksternal. Kinerja karyawan harus diperhatikan setiap perusahaan karena upaya inilah penentu keberhasilan organisasi suatu perusahaan untuk mencapai level atas sesuai tujuan yang ditentukan.

BPJS Ketenagakerjaan terus berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang unggul dan ahli dibidangnya. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan faktor yang menentukan dalam menggerakkan aktivitas perusahaan. Untuk itu dibutuhkan karyawan yang berkompeten dalam bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan sebagian besar diukur dari kinerja karyawan dibidang pemasaran sebagai *core unit* yang melakukan perluasan cakupan keanggotaan kesepertaan. Terutama dalam hal menjaring tenaga kerja di seluruh Indonesia untuk menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan yang dilindungi kesejahteraannya, sisanya adalah kinerja *supporting team* dari bidang pelayanan, keuangan dan IT, dan SDM.

Produktifitas divisi pemasaran mengalami penurunan dan pencapaian perolehan kepesertaan tenaga kerja baru di tahun 2016-2018, begitu juga dengan meningkatnya jumlah klaim yang masuk setiap harinya karyawan tetap dituntut menyelesaikan proses klaim dengan tuntas sesuai dengan prosedur benar, menyebabkan para karyawan secara sistem dan mekanis pelaksanaannya masih banyak kendala yang membuat beban kerja karyawan meningkat. Terjadinya penurunan hasil capaian kinerja tersebut dapat dilihat sebagaimana digambarkan pada tabel 1.1 dibawah ini.

**Table 1.1**  
**Data Hasil Capaian Kinerja BPJS Ketenagakerjaan periode 2016-2018**

No	Perspektif Sasaran Kinerja	2016	2017	2018
1	Perspektif Pelanggan	62,10%	43,32%	59,12%
2	Perspektif Proses Internal	8,92%	18,37%	8,45%
3	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	14,95%	25,68%	12,22%

4	Perspektif Keuangan	19,01%	10,27%	18,48%
	Total	96,06%	97,64%	98%

Sumber : Unit Kerja Deputi Direktur Renstra, 2018.

Hal yang menjadi *highlight* dalam penelitian ini adalah peneliti ingin menyoroti perspektif pelanggan dan perspektif internal yang menjadi fokus dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Tabel diatas menggambarkan kinerja BPJS ketenagakerjaan secara keseluruhan, namun peneliti ingin mengambil bagian pelayanan yang mana pelayanan berkaitan dengan pelanggan dan proses internal. Hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan pada divisi pelayanan. Ketika kinerja pada divisi pelayanan baik, maka akan menimbulkan perspektif pelanggan yang baik pula, dan sebaliknya ketika kinerja mereka turun, maka akan membuat pelanggan memberikan *feedback* perspektif yang buruk. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Maliki (2015) dan Djati & Dermawan (2005).

Temuan lain berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa dilihat dari hasil pengukuran Ketenagakerjaan tahun 2016-2018 dapat dicatat bahwa dari perspektif pelanggan yang meliputi: efektifitas pengelolaan operasional, efektifitas pengelolaan layanan dan peningkatan kepuasan peserta, perspektif keuangan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan terjadi fluktuasi dalam hal capaian kinerja.

Terutama pada tahun 2017 yang menjadi pencapaian terendah yaitu hanya 43,32%. Tahun 2018 terjadi kenaikan namun kenaikan tersebut masih belum signifikan untuk mengangkat capaian kinerja mereka. Berdasarkan pada *core* bidang yang dijalani oleh BPJS Ketenagakerjaan, maka pelayanan terhadap pelanggan tentunya harus menjadi fokus perhatian yang sangat penting apabila mereka ingin meningkatkan cakupan keanggotaan. Disamping itu hal yang perlu diperhatikan adalah total capaian yang menjadi target belum mencapai 100 persen selama periode tahun 2017 sampai 2018. Hal ini tentunya harus menjadi perhatian untuk perbaikan agar pencapaian

selanjutnya dapat menjadi lebih baik lagi khususnya dalam hal pelayanan kepada pelanggan yang menjado fokus dari tugas dan fungsi pada divisi pelayanan.

**Tabel 1.2**  
**Key Performance indikator BPJS Ketenagakerjaan tahun 2018**

Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai	Variance
Proses Internal					
Penambahan TK PU	2.934.564	2.587.854	88,19%	0,88	-11.81%
Penambahan TK BPU	294.955	374.856	127.09%	1.27	27.09%
Penambahan TK Jakon	591.678	578.104	97.71%	0.98	-2.29%
Penamnanan Per pemberi Kerja/badan usaha	7.158	4.866	67.98%	0.68	-32.02%
NIK Valid PU dan BPU Aktif	98	91	92.86%	0.93	-7.14%
NIK Valid PU non aktif	70	100	120%	1.20	42.86%
Pemberi kerja/badan usaha bayar iuran tepat waktu bulan berjalan	70	41.85	61.53%	0.62	40.21%
Pemberi kerja/badan usaha bayar iuran tepat waktu	85	62.94	75.85%	0.76	-25.95%
BPU bayar iuran tepat waktu	75	39.50	52.66%	0.52	-47.33%
Jakon bayar iuran tepat waktu	99	100	101.01%	1.01	1.01%
Pemberi kerja/badan usaha pendukung program RTW	4.929	3.631	73.67%	0.74	-26.33%
PDS Upah	80	0	0%	0	-100%
PDS program JHT	100	99	99%	0.99	-1%
PDS program JP	85	90	105.88%	1,06	5.88%
Penyelesaian Pelayanan kepada peserta sesuai SLA (klaim)	100	90.72	90.72%	0.91	-9.28%
Penyelesaian Pelayanan kepada peserta sesuai SLA (Kartu Peserta)	100	89.77	89.77%	0.90	-10.23%
Penyelesaian Pelayanan kepada peserta sesuai SLA (Sertifikat)	100	94.88	94.88%	0.95	-5.12%
Keluhan peserta yang diselesaikan	100	100	100%	1.00	0%

Sumber: Laporan Internal BPJS Ketenagakerjaan 2019

Berdasarkan pada tabel yang diatas menggambarkan bahwa pada KPI dengan variabel proses internal pada tahun 2018 masih banyak indikator yang masih belum mencapai target yang sudah ditentukan. Hal ini menggambarkan bahwa terdapat permasalahan pada kinerja karyawan khususnya pada divisi pelayanan. Hal ini dapat menggambarkan banyak hal, diantaranya adalah kinerja yang bermasalah. Hal selanjutnya yang menunjukkan terdapat permasalahan pada kinerja karyawan BPJS Tk. Digambarkan dalam tabel dibawah ini. Tabel dibawah ini menggambarkan bahwa KPI kinerja seluruh karyawan BPJS Tk. mengalami tren atau pola yang tidak stabil. Terjadi kenaikan pada tahun 2016 dan 2017, namun pada 2018 kinerja karyawan kembali mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal ini lah yang menjadi landasan kuat bagi peneliti untuk meneliti lebih lanjut mengenai latar belakang penyebabnya.

**Tabel 1.3**  
**KPI Kinerja karyawan BPJS Tk. Periode 2015-2018**

Nilai	2015		2016		2017		2018	
	Karyawan	%	Karyawan	%	Karyawan	%	Karyawan	%
0-1	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
1-2	-	0,00%	2	0,05%	-	0,00%	4	0,07%
2-3	17	0,45%	30	0,70%	6	0,14%	6	0,11%
3-4	377	9,92%	95	2,23%	37	0,86%	40	0,73%
4-5	2.135	56,20%	1.111	26,02%	458	10,67%	943	17,12%
5-6	1.270	33,43%	3.031	71,00%	3.793	88,33%	4.515	81,97%

Sumber: Laporan Internal BPJS Ketenagakerjaan 2018

Hal ini dapat dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya adalah beban kerja yang berlebih, kemudian kompetensi karyawan yang tidak sesuai, dan permasalahan pada pengembangan karir pada sumber daya. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin menguji lebih lanjut penyebab dari kinerja karyawan BPSJ Ketenagakerjaan khususnya pada divisi pelayanan yang menurun yang diukur berdasarkan pada KPI tersebut.

Kemudian terdapat hal lain yang perlu disoroti terkait dengan kinerja BPJS ketenagakerjaan terutama dalam hal pelayanan. Pelayanan akan menjadi hal yang sangat penting karena berkaitan dengan objek penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini. Berdasarkan pada tabel yang akan dibahas dibawah ini terdapat data akan keluhan yang dilakukan pada tiap program-program yang diselenggarakan oleh BPJS ketenagakerjaan. Karena seperti yang sudah diuraikan sebelumnya bahwa kinerja yang baik akan membuat pelanggan menjadi puas (Indrawati, 2013). Hal yang sebaliknya terjadi apabila pelanggan tidak puas akan menimbulkan keluhan. Hal inilah yang membuat peneliti menyampaikan data mengenai keluhan pelanggan, karena keluhan pelanggan merupakan hasil dari kinerja pegawai yang bermasalah. Hal ini diperkuat pula oleh teori yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2013) yang menyatakan karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan dapat meningkatkan kinerja yang akan meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan.

Peneliti akan menghubungkan antara kinerja karyawan pada divisi pelayanan yang akan menjadi objek penelitian yang akan diuji dengan jumlah keluhan yang terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan. Divisi pelayanan pada BPJS Ketenagakerjaan memiliki peran yang sangat penting karena kegiatan inti dari perusahaan adalah pada bidang pelayanan. Hal ini membuat aspek pelayanan dan kinerja tenaga kerja pada divisi pelayanan menjadi sangat penting. Kinerja pada divisi pelayanan yang baik akan membuat pelanggan menjadi puas (Aji & Arfianto, 2018). Namun apabila terjadi banyak keluhan menandakan bahwa terjadi permasalahan pada kinerja SDM divisi pelayanan.

Berdasarkan pada tabel dibawah ini terjadi peningkatan jumlah komplain atau keluhan yang diajukan pada BPJS ketenagakerjaan. Dapat dilihat bahwa pada tahun 2017 jumlah keseluruhan komplain sebanyak 5.300 kemudian terjadi peningkatan hingga 180.024. Jumlah

kenaikan angka keseluruhan komplain ini mencapai 174.724 melonjak hampir 34 kali lipat dibanding periode 2017. kemudian pada tahun 2019 terjadi peningkatan yang lebih besar yaitu mencapai 489.509 komplain pada keseluruhan program layanan BPJS Ketenagakerjaan. Terjadi peningkatan hingga 309.485 keluhan dari pelanggan layanan BPJS Ketenagakerjaan atau lebih dari 2,7 kali lipat dibandingkan pada tahun 2018.

Disamping itu jumlah jenis keluhan pada tahun 2019 juga meningkat dibandingkan pada tahun 2018. Pada periode 2017 dan 2018 jenis keluhan sebanyak 13 jenis keluhan. Kemudian pada 2019 terjadi peningkatan menjadi 19 jenis keluhan. Hal ini mencerminkan bahwa ketika terjadi peningkatan program layanan pada BPJS Ketenagakerjaan maka diikuti terjadi keluhan pula. Hal tersebut seperti digambarkan pada tabel 1.3 dan 1.4 dibawah ini

**Tabel 1.3 Keluhan Pada Bagian Pelayanan BPJS Tk. Periode 2018 dan 2019**

Jenis Keluhan	2017							2018						
	Jenis Program				Umum	Jumlah	%	Jenis Program				Umum	Jumlah	%
	JKK	JHT	JP	JKM				JKK	JHT	JP	JKM			
Komplain esaldo/website					618	618	12%					17907	17907	12%
Komplain E-Klaim					1120	1120	21%					33085	33085	21%
Komplain EPS					74	74	1%					1100	1100	1%
Komplain SMS Saldo					151	151	2%					4113	4113	2%
Komplain Saldo Tahunan					9	9	0%					388	388	0%
Komplain SIPP Online					630	630	4%					7336	7336	4%
Komplain BPSJ TK Mobile					1980	1980	46%					82581	82581	46%
Komplain Kepesertaan					364	364	6%					10897	10897	6%
Komplain Kartu Peserta					29	29	1%					1939	1939	1%
Komplain Program JHT		318				318	11%		20210				20210	11%

Komplain Program JKK	3				3	0%	122					122	0%
Komplain Program JKM			2		2	0%				129		129	0%
Komplain Program JP			2		2	0%			217			217	0%
<b>Total</b>					<b>5300</b>	<b>100%</b>						<b>180024</b>	<b>100%</b>

Sumber: Laporan Pengelolaan Program (LPP) BPJS Tk. 2017 dan 2018

**Tabel 1.4 Keluhan Pada Bagian Pelayanan BPJS Tk. Periode 2019**

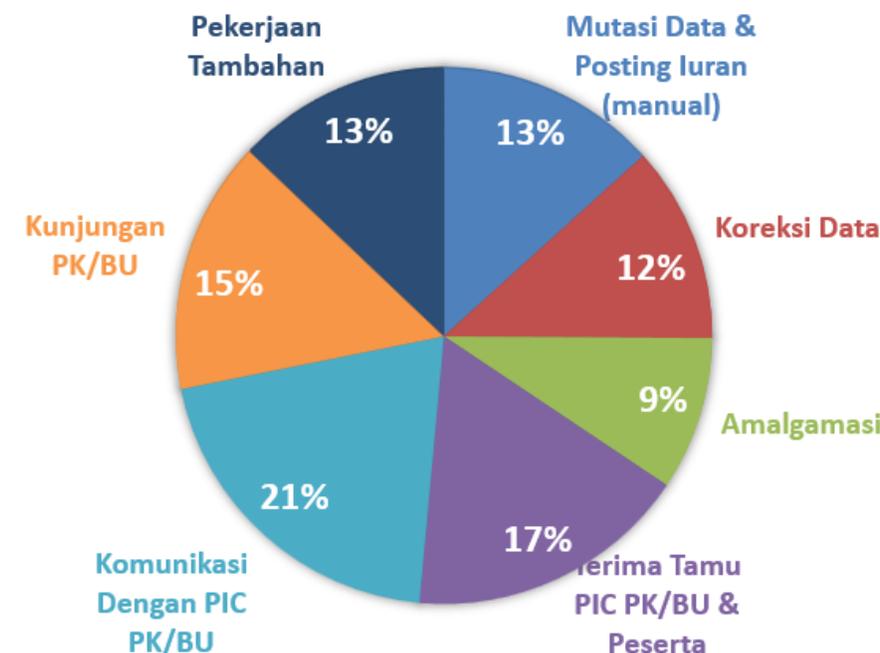
Keluhan Pada Bagian Pelayanan BPJS Tk.	Jenis Program				UMUM	Jumlah	%
	JKK	JHT	JP	JKM			
Komplain BPJSTKU					347359	347359	71%
Komplain Program JHT		68564				68564	14%
Komplain E-Klaim					33977	33977	7%
Komplain Kepesertaan					16472	16472	3%
Komplain SIPP Online					6624	6624	1%
Komplain E-Saldo/Wensite					6117	6117	1%
Komplain SMS Saldo					5088	5088	1%
Komplain Kartu Peserta					3114	3114	1%
Komplain EPS					821	821	1%
Komplain E-Saldo Tahunan					392	392	0%
Komplain Program Jaminan Pensiun			248			248	0%
Komplain Program JKM				225		225	0%
Komplain Program JKK	209				209	209	0%
Komplain Kantor Cabang					150	150	0%
Komplain PMI					88	88	0%
Komplain E-Recruitment					37	37	0%
Komplain Program E-Jakon					15	15	0%
Komplain RSTC					6	6	0%
Komplain Kebijakan					3	3	0%
<b>Total</b>						<b>489509</b>	<b>100%</b>

Sumber: Laporan Pengelolaan Program (LPP) BPJS Tk. periode 2019

Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadi permasalahan dalam BPJS Ketenagakerjaan khususnya pada bagian pelayanan. Kinerja yang kurang baik akan memperngaruhi performa lembaga secara keseluruhan. Hal ini juga yang menjadi penyebab

terjadinya pencapaian yang kurang maksimal dalam pencapaian KPI pada BPJS Ketenagakerjaan.

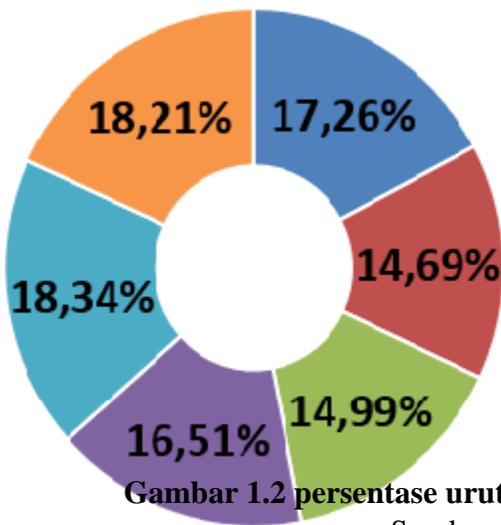
Seiring dengan semakin meningkatnya kegiatan operasional BPJS Ketenagakerjaan maka semakin meningkat pula beban kerja yang dihadapi karyawan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan karyawan BPJS Ketenagakerjaan, para karyawan memiliki beban kerja atau tuntutan kerja yang tinggi dikarenakan karyawan harus mengejar waktu yang ditentukan perusahaan dalam memproses dokumen-dokumen klaim peserta BPJS Ketenagakerjaan (BRIEF, 2017). Adanya tuntutan perbaikan, perubahan serta peningkatan pada pelayanan jaminan sosial ketenagakerjaan menjadi tantangan bagi BPJS Ketenagakerjaan untuk menyiapkan karyawan yang berdaya saing. Sebagai lembaga Negara yang dipercaya untuk mengelola jaminan sosial tenaga kerja diseluruh Indonesia, perlu diikuti dengan peningkatan kinerja karyawannya untuk meningkatkan *performance* perusahaan, karena dengan memiliki tanggung jawab yang tinggi, tujuan perusahaan, rencana kerja yang menyeluruh, maka kinerja karyawan akan meningkat sehingga *performance* perusahaan juga akan meningkat.



### Gambar 1.1 Persentase jobdesk pada divisi layanan BPJS Tk.

Sumber: laporan internal BPJS Tk.

Berdasarkan gambar grafik diatas, dapat dilihat bahwa jenis variasi jobdesk yang dilakukan oleh karyawan pada divisi pelayanan mencakup banyak aspek. Mulai dari komunikasi eksternal dengan pengguna layanan, sampai dengan komunikasi dengan pihak internal. Hal yang memberatkan adalah adanya pekerjaan tambahan yang mereka harus mereka lakukan. Bahkan, pekerjaan tambahan tersebut menjadi sudah menjadi salah satu bob desk utama mereka. Fokus pada pekerjaan juga merupakan aspek yang harus menjadi perhatian terkait pada beban kerja yang diberikan. Hal ini tentunya akan membuat fokus kerja dari karyawan menjadi terpecah, dan mereka tidak bisa fokus dalam melakukan tugas utama mereka yang telah ditetapkan dan menjadi penilaian dalam KPI mereka.



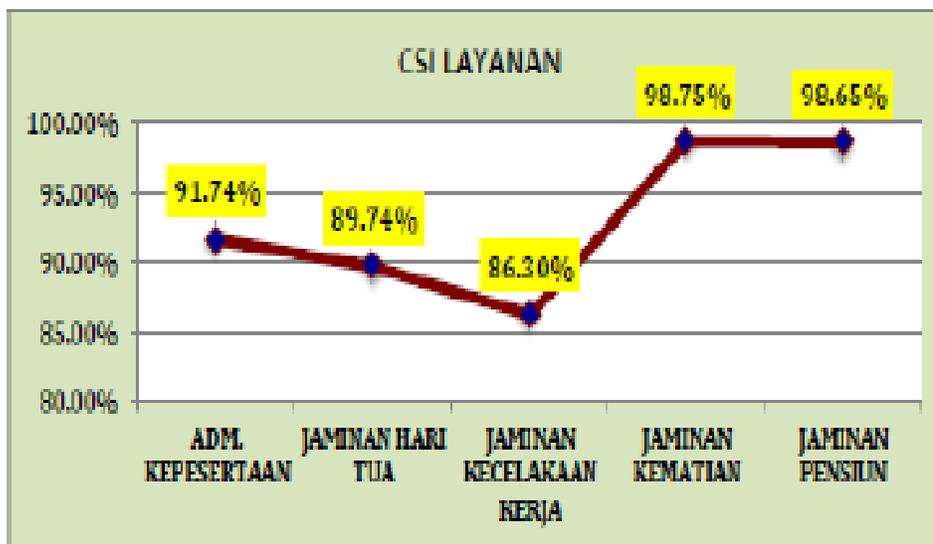
Gambar 1.2 persentase urutan pekerjaan pada divisi layanan BPJS Tk.

Sumber: laporan internal BPJS Tk

Data diatas merupakan hasil dari survei yang dilakukan kepada karyawan BPJS Tk. yang terkait beban kerja yang mereka miliki. Berdasarkan data tersebut pekerjaan tambahan menempati

posisi kedua dalam *job desk* yang menjadi beban kerja mereka. Hal ini menjadi permasalahan tersendiri untuk diteliti lebih lanjut apabila dikaitkan dengan kinerja mereka.

Sementara menggunakan jasa pihak ke-3 yang independen, BPJS Ketenagakerjaan melakukan penelitian kepuasan peserta /*customer satisfaction index* dan menghasilkan hasil nilai indeks kepuasan peserta/*customer satisfaction index* (CSI) sebesar 90,71% dan nilai net promoter score sebesar 31,90%. Dari penelitian tersebut jika dilihat dari jenis layanan maka tingkat kepuasan peserta bervariasi dengan nilai terendah pada program JKK dan secara berturut-turut naik pada JHT, Administrasi kepesertaan, JKM dan JP, seperti terlihat di grafik berikut di bawah ini.



**Gambar 1.3** *Customer satisfaction index* (CSI) Periode 2017  
Sumber: Laporan Pengelolaan Program (LPP) BPJS Tk. 2017

Berdasarkan pada tabel di atas maka terlihat bahwa grafik indeks kepuasan konsumen pada layanan BPJS Ketenagakerjaan mengalami fluktuasi pada beberapa program layanan yang mereka jalankan. Meskipun rata telah mencapai 90,71%, namun pada beberapa program kepuasan belum

mencapai 90% seperti yang ditargetkan. Hal ini tentunya harus menjadi perhatian untuk bahan perbaikan bagi pelayanan yang dilakukan.

Peneliti mengambil data diatas sebagai acuan untuk memperkuat pernyataan bahwa terjadi permasalahan pada bagian pelayanan dari perspektif konsumen. Hal ini dirasa penting oleh peneliti karena kinerja karyawan berkaitan erat kepuasan pelanggan. Seperti yang diutarakan dalam penelitian (Indrawati, 2013), (Aji & Arfianto, 2018), (Maliki, 2015), dan (Djati & Dermawan, 2005). Hal inilah yang membuat peneliti menjadikan faktor keluhan dan kepuasan pelanggan sebagai salah satu data acuan dalam menentukan kinerja pada karya divisi pelayanan BPJS Ketenagakerjaan.

Menurut keterangan yang didapatkan dari hasil pra survei dan juga didukung dengan hasil observasi dan bertanya langsung kepada karyawan kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan sebagai narasumber didalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa ada tiga poin besar karyawan yang menurut karyawan tersebut belum sesuai dengan penentuan target individu yang tidak sesuai dengan *jobdesc* dan beban kerja, sebagai contoh penata madya SDM yang dibebankan target keuangan yang sama dengan pemasaran dan angka tersebut mempengaruhi KPI individual.

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan beban kerja, baik itu beban kerja fisik maupun beban kerja mental. Dengan pemberian beban kerja yang efektif perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan teori Huey dan Wickens (1993), menyatakan bahwa beban kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dimana beban kerja akan menimbulkan kesalahan yang dapat muncul akibat adanya ketidakmampuan mengatasi tuntutan dalam bekerja.

Menurut Putra (2012) ada tiga indikator beban kerja yaitu target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan standar pekerjaan. French & Caplan (1973) membedakan beban kerja menjadi; Kuantitatif yang mengacu pada banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan dan Kuantitatif yang mengacu pada tingkat kesulitan suatu pekerjaan. Menurut Menpan (1997), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan beban kerja menurut Permendagri No.12/2008 adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Beban kerja pada BPJS Ketenagakerjaan terdapat pada kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, serta target yang harus dicapai. Tingginya beban kerja di BPJS Ketenagakerjaan yang ditandai dengan hal sebagai berikut, target yang harus dicapai setiap tahunnya sesuai dengan RKAT (Rencana Kegiatan Anggaran Tahunan) agar sesuai target kerja. Karyawan setiap harinya bekerja lebih giat untuk mencari kepesertaan baru baik Pekerja Formal (Penerima Upah) maupun Pekerja Informal (Bukan Penerima Upah). Misalnya *Marketing Officer* (MO) dan *Relationship Officer* (RO) yang merangkap jabatan yang menyebabkan tidak sesuainya jumlah jam kerja dengan beban kerja yang mereka jalani. Kinerja karyawan cabang BPJS Ketenagakerjaan sebagian besar diukur dari kinerja bidang pemasaran sebagai core unit yang melakukan perluasan kesepertaan dalam hal menjaring tenaga kerja di seluruh Indonesia untuk menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan yang dilindungi kesejahteraannya, sisanya adalah kinerja supporting team dari bidang pelayanan, keuangan dan IT, dan SDM.

Selain itu dalam temuan beberapa literatur yang peneliti temukan mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Dalam penelitian Rindorindo et al., (2019) ditemukan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan, dalam penelitian Arifin, Alhabsji, & Utami,

(2019) ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat *dispute* atau *research gap* dalam kedua penelitian tersebut. Hal ini membuat peneliti ingin merekonfirmasi kembali pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Selain itu faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi sumber daya manusia, kompetensi juga turut mempengaruhi dalam jabatan untuk mencapai kinerja optimal. Dalam hal ini, organisasi dan karyawan akan berfokus kepada kesesuaian antara kompetensi pemegang jabatan dengan profil kompetensi jabatan tersebut. Sasaran kompetensi merupakan sasaran berupa pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang diperlukan masing-masing individu dalam organisasi untuk mencapai sasaran hasil kinerja. Sasaran kompetensi yang dinilai mengacu kepada Model Kompetensi dan Profil Kompetensi BPJS Ketenagakerjaan.

Dalam beberapa aspek karyawan BPJS Tk. belum mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang mencukupi untuk menunjang kinerja mereka. Hal tersebut digambarkan dalam tabel 1.4 dibawah ini yang menyatakan bahwa banyak terjadi gap dalam program pendidikan dan pelatihan karyawan di dalam BPJS Tk.

**Tabel 1.4 Persentase Kompetensi Diklat BPJS karyawan Tk.**

Jenis Pendidikan dan Pelatihan	BLDP	Lainnya	ILD P	ALDP
Persentase	25%	64%	8%	3%

Sumber: laporan BPJS Tk. 2019

Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat bahwa banyak jenis pendidikan dan pelatihan yang belum diikuti atau dijalankan oleh pegawai BPJS Tk. Dalam beberapa literatur ditemukan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, seperti yang disampaikan oleh Risamasu, et al.(2018) dan Sampunto et al. (2019). Namun, dalam literatur lain dapat ditemukan bahwa Kompetensi tidak meningkatkan Kinerja Karyawan seperti yang diungkapkan dalam

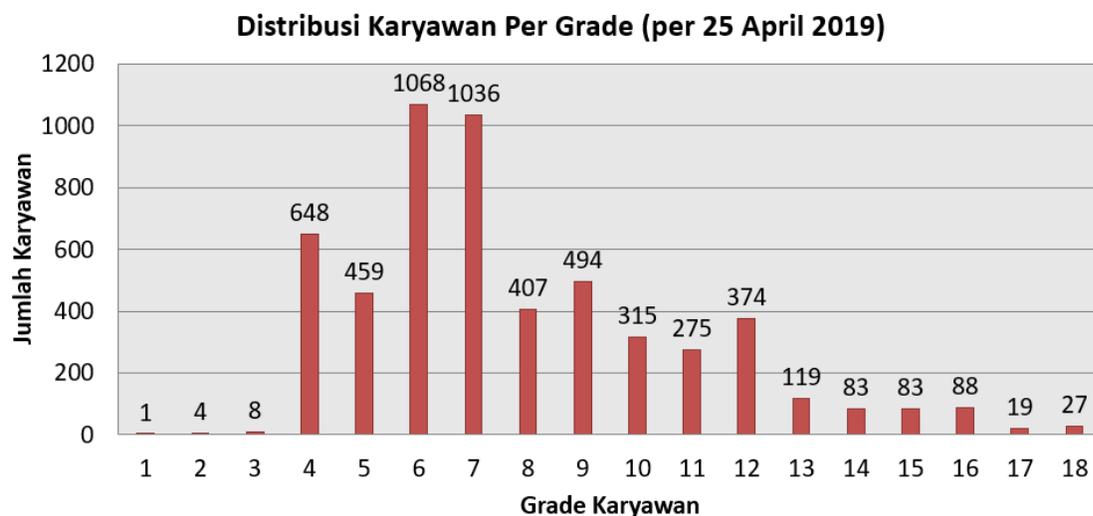
penelitian Kurniasari et al. (2018). Terdapat *dispute* atau *research gap* di antara penelitian-penelitian tersebut. Hal ini membuat peneliti ingin merekonfirmasi kembali pengaruh antara Kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Strategi pembelajaran dan pengembangan berbasis kompetensi (*competency based*) berarti bahwa seluruh program pembelajaran dan pengembangan yang disusun BPJS Ketenagakerjaan harus dapat mencapai pemenuhan kompetensi karyawan sesuai tuntutan jabatannya, baik kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan, maupun kompetensi teknis. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas pengetahuan dan keterampilan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Selanjutnya adalah berdasarkan laporan internal pada BPJS tk. Menyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang ada di Kantor Cabang BPJS Ketenagakerjaan selama ini dinilai masih belum merata dan banyaknya jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang ada serta beberapa karyawan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dalam mendukung tugasnya dalam pelayanan operasional. Hal ini sesuai dengan penemuan-penemuan dilapangan pada tahun 2018 terlihat bahwa kompetensi 60 pegawai yang tidak sesuai mempengaruhi kinerja karyawan yang optimal dan berdampak pada KPI (Brief, 2017).

Sistem untuk menilai sasaran kinerja karyawan baik yang terkait dengan target *Balanced Scorecard* maupun sasaran kompetensi yang dituntut oleh suatu jabatan dalam kurun waktu tertentu, digunakan sebagai acuan untuk penghargaan dan program pengembangan karir karyawan. Sebagai tahap awal dari manajemen karir, calon karyawan yang telah diangkat menjadi karyawan tetap diberikan grade sesuai dengan jabatan dan persyaratan pendidikan.

Hal tersebut digambarkan pada gambar dibawah ini yang menyatakan bahwa grade atau level karyawan/tenaga kerja pada BPJS Tk. Kebanyakan golongan karyawan berkumpul pada segmen grade 6 dan 7. Terdapat permasalahan pada pengembangan karir berdasarkan pada distribusi golongan pegawai ini. Hal ini menjadi landasan untuk masalah peningkatan kinerja karena kebanyakan karyawan merasa sulit untuk meningkatkan tingkatan level karir mereka pada perusahaan sehingga mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja secara maksimal (Brief, 2017).



**Gambar 1.4 Distribusi golongan pegawai BPJS Tk.**

Sumber: Laporan internal BPJS Tk. 2020

Berdasarkan pada riset internal BPJS Tk.(Brief, 2017) masalah yang terjadi adalah dengan sedikitnya jumlah kantor wilayah (hanya 11 kantor di seluruh Indonesia), mengakibatkan banyak pegawai yang sulit mendapatkan karir sesuai masa kerja dan golongan. Grade terendah adalah 6, grade tertinggi adalah 18. Yang bisa menjadi kepala kanwil dan kepala divisi, adalah mereka yang memiliki grade 16-18. Jumlah jabatan yang terbatas di kerucut atas akan menyulitkan jenjang karir secara konsisten. Kecuali jumlah kanwil diperbanyak dari 11 ke 14 atau 15 kanwil, akan bisa membantu penyebaran karir. Sekaligus mengatasi beban kerja kantor wilayah yang harus mengurus banyak provinsi. Kantor wilayah Banuspa (Bali, Papua dan Nusa Tenggara) misalnya

membawahi 8 propinsi. Hal ini terlalu besar untuk operasional satu kantor wilayah yang menyebabkan tidak tercapainya efisiensi yang optimal dalam pengembangan karir dan berdampak pada kinerja.

Hasil penelitian terkait lainnya yang diperoleh yaitu penelitian yang dilakukan oleh Irwan et al. (2017) yang menyatakan bahwa secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan kesimpulan yang diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Putri (2018) dan Kaseger (2013) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tentunya kedua hal tersebut menjadi gambaran bahwa terdapat *dispute* atau *research gap* dalam temuan penelitian-penelitian tersebut. Hal ini membuat peneliti ingin merekonfirmasi kembali pengaruh antara Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk memperdalam penelitian yang akan diobservasi dalam penelitian ini, maka peneliti mencoba untuk menguji peran Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Dalam beberapa literatur dapat ditemukan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan. Namun, ketika mendalami peran Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening dalam menguji determinan Kinerja Karyawan. Seperti yang ditemukan dalam penelitian Zuraida et al. (2013) dan Sampunto et al. (2019). Dalam penelitian ini determinan yang akan diteliti yaitu Beban Kerja, Kompetensi, dan Pengembangan Karir.

Akumulasi dari setiap faktor seperti beban kerja, kompetensi dan pengembangan karir akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang jika ditingkatkan dan direviu kembali akan berdampak pada peningkatan kinerja setiap individu karyawan dan pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap kinerja Organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pada data yang didapat, kemudian hasil observasi awal pada objek penelitian, dan uraian permasalahan yang dijabarkan diatas, peneliti merasa perlu untuk menggali lebih lanjut masalah tersebut dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh **Beban Kerja, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Divisi Pelayanan BPJS Ketenagakerjaan)**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan di atas dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
2. Apakah Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
6. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
7. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
8. Apakah Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan karyawan BPJS Ketenagakerjaan?

9. Apakah Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan?
10. Apakah Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Komitmen Organisasi karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
2. Menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
3. Menguji pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi karyawan BPJS Ketenagakerjaan
4. Menguji pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
5. Menguji pengaruh Kompetensi karyawan terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
6. Menguji pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi karyawan BPJS Ketenagakerjaan
7. Menguji pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
8. Menguji apakah Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
9. Menguji apakah Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
10. Menguji apakah Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari proses penelitian serta analisis data dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis, yaitu :

##### **1. Akademis/Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya studi manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, terutama yang terkait dengan pengaruh beban kerja, kompetensi dan pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai referensi tambahan gaji bagi peneliti-peneliti lain yang berminat mengulas atau meneliti masalah yang sama.

##### **2. Praktisi**

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan saran bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam upaya perbaikan kinerja karyawan.