

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

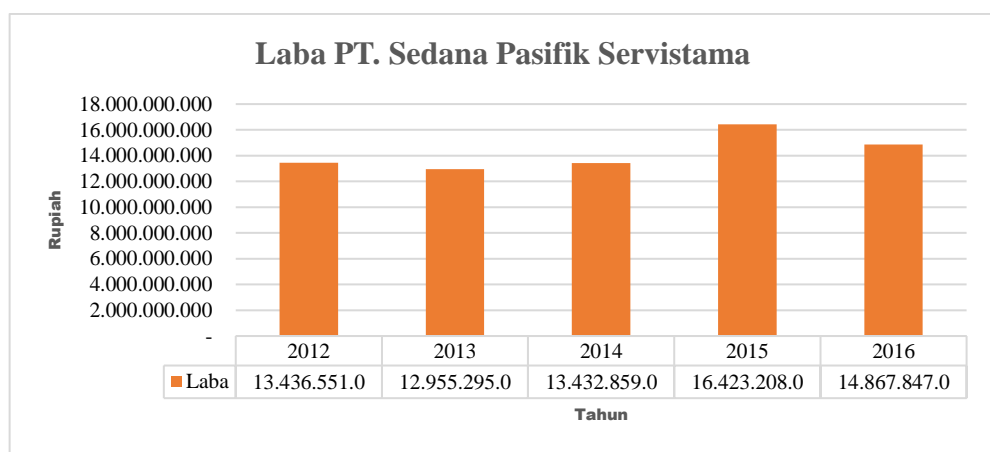
Persaingan bisnis saat ini mengharuskan perusahaan melakukan strategi yang dapat menumbuhkan perusahaan ke arah yang lebih baik. Setiap perusahaan yang tumbuh dan berkembang memiliki risiko yang berbeda sesuai dengan bidang bisnisnya. Menghadapi risiko yang timbul, perusahaan membutuhkan jasa asuransi yang dapat membantu perusahaan untuk memperkecil risiko. Disinilah peran perusahaan jasa asuransi, membantu perusahaan dalam memperkecil risiko dalam menjalankan bisnisnya.

Perkembangan bisnis membuat perusahaan membutuhkan jasa pialang asuransi untuk menanggulangi kemungkinan risiko-risiko yang timbul, peran pialang asuransi dibutuhkan dalam memberikan masukan, prediksi dan menghitung kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan diterima oleh perusahaan khususnya pada suatu proyek tertentu. PT. Sedana Pasifik Servistama merupakan perusahaan pialang asuransi yang memiliki pengalaman dalam bantu menangani risiko pada perusahaan-perusahaan yang berkembang.

Sejalan dengan itu, maka PT. Sedana Pasifik Servistama harus dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat terus membantu perusahaan-perusahaan dalam menangani risiko-risikonya. Tentunya kinerja karyawan merupakan hal yang sangat fundamental dalam menjalankan bisnis di bidang jasa

asuransi agar dapat menjalankan operasional perusahaan sesuai dengan regulasi Otoritas Jasa Keuangan. Kinerja perusahaan tentunya dipengaruhi oleh kinerja karyawannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan standar operasional prosedur yang ada dalam perusahaan. Salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan ialah diwajibkannya seluruh karyawan untuk mengikuti ujian profesi asuransi agar dapat memiliki gelar dan pengetahuan yang mendalam mengenai bidang asuransi, hal ini juga sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan yang mengharuskan setiap perusahaan pialang asuransi memiliki beberapa tim ahli yang memiliki gelar seperti CIIB, AAAIK & AAIK.

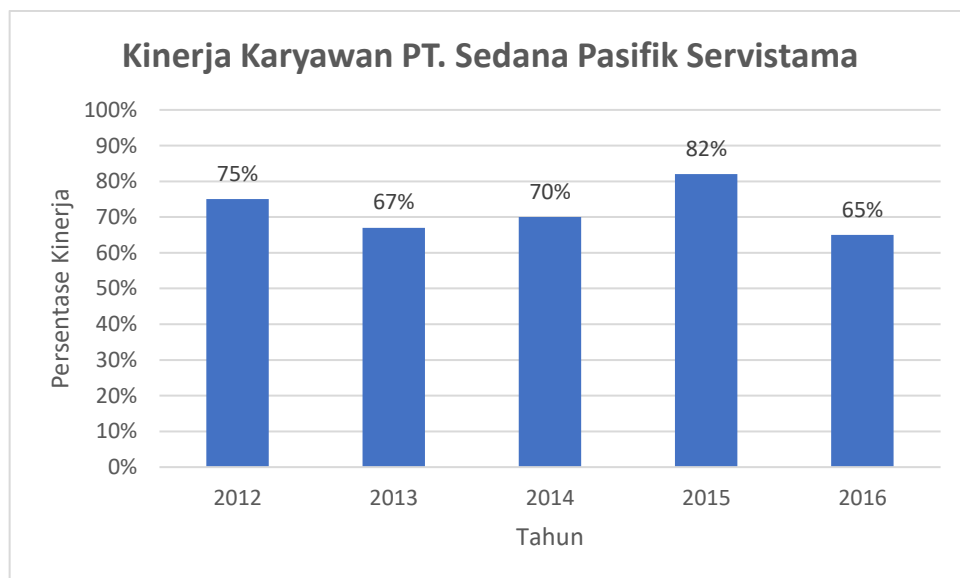
PT. Sedana Pasifik Servistama merupakan perusahaan pialang asuransi yang berkembang. Namun pertumbuhan ekonomi dewasa ini membuat perusahaan mengalami naik turun dalam mencapai targetnya yang dipengaruhi langsung oleh naik turunnya kinerja organisasi. Hal tersebut dapat di lihat dari laba yang diterima perusahaan dari tahun 2012 hingga tahun 2016 dengan data sebagai berikut:



Sumber: Departemen Sumberdaya Manusia PT. Sedana Pasifik Servistama

**Gambar 1.1 Laba PT. Sedana Pasifik Servistama Periode 2012 – 2016**

Berdasarkan gambar 1.1 mengenai laba PT. Sedana Pasifik Servistama periode 2012 – 2016, terlihat jelas terjadinya fluktuatif pada laba yang diterima oleh perusahaan. Pada tahun 2012 perusahaan mendapatkan laba sebesar 13,436,551 dan terjadi penurunan di tahun 2013 menjadi 12,955,295. Kenaikan laba yang sangat signifikan terjadi pada tahun 2015 di angka 16,423,208 yang sebelumnya pada tahun 2014 hanya sebesar 13,432,859. Namun pada tahun 2016 terjadi penurunan kembali yang cukup signifikan menjadi 14,867,847 yang artinya terdapat penurunan laba sebesar 1,555,361. Salah satu faktor penyebab terjadinya penurunan laba PT. Sedana Pasifik Servistama pada periode 2012 sampai dengan tahun 2016 dipengaruhi salah satunya oleh rendahnya kinerja dari karyawan yang mengakibatkan kinerja organisasi mengalami penurunan yang signifikan. Hal tersebut dapat dilihat dari data kinerja karyawan yang peneliti dapatkan dari Departemen Sumberdaya Manusia PT. Sedana Pasifik Servistama dibawah ini:



Sumber: Departemen Sumberdaya Manusia PT. Sedana Pasifik Servistama

**Gambar 1.2 Kinerja Karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama**

Berdasarkan data kinerja karyawan di atas dapat disimpulkan bahwa, belum optimalnya kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama terlihat dari tidak adanya kinerja karyawan pada 5 tahun terakhir yang memperoleh nilai kinerja 90% - 100%. Mayoritas kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama hanya memperoleh nilai dikisaran 60% – 80% dan pada tahun 2015 kinerja karyawan memperoleh nilai 82% sehingga kinerja karyawan masih fluktuatif. Dari indikasi data laba dan kinerja perusahaan yang penulis dapatkan, disimpulkan bahwa kinerja organisasi terjadi penurunan dalam 5 tahun terakhir yang disebabkan oleh beberapa faktor turunnya kinerja karyawan. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi (Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno, 2008)

Berdasarkan fenomena penurunan kinerja di PT. Sedana Pasifik Servistama, peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan beberapa karyawan termasuk Manager Departemen Sumberdaya Manusia guna mengetahui faktor apa saja yang paling mempengaruhi turunnya kinerja karyawan. Dari hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan, terdapat 3 faktor utama penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama, antara lain: Pelatihan, kompensasi dan motivasi.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah pelatihan. Hal ini dapat dilihat dari minimnya karyawan yang memiliki gelar profesi asuransi, seperti data dibawah ini:

**Tabel 1.1 Data Pendidikan Karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama**

No	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Gelar Profesi Asuransi		
			CIIB	AAAIK	AAIK
1	SMA / SMK	16	-	-	-
2	Diploma III	37	2	1	-
3	Strata I	52	2	4	-
4	Strata II	5	-	3	-
5	Strata III	-	-	-	-
Jumlah Karyawan		110	4	8	0

Sumber: Departemen Sumberdaya Manusia PT. Sedana Pasifik Servistama

Dari tabel di atas disimpulkan bahwa, hanya 4 karyawan yang memiliki gelar CIIB dan 8 karyawan memiliki gelar AAAIK. Minimnya karyawan memiliki gelar profesi asuransi membuat perusahaan mewajibkan karyawannya untuk mengikuti ujian profesi yang dilaksanakan pada 6 bulan sekali. Agar mempermudah karyawan lulus ujian profesi, diperlukannya pelatihan-pelatihan sebagai penunjang mengikuti ujian. Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 68 /POJK.05/2016 tentang Perizinan dan Kelembagaan Pialang Asuransi, Perusahaan Pialang Reasuransi, dan Perusahaan Penilai Kerugian Asuransi menyebutkan pada pasal 19 ayat (1) perusahaan wajib menyelenggarakan program pengembangan kemampuan dan pengetahuan bagi pegawainya. Sedangkan ayat (2) menyebutkan, pengembangan kemampuan dan pengetahuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib dilakukan dalam bentuk program pendidikan dan pelatihan. Pada kenyataannya, PT. Sedana Pasifik Servistama belum memberikan pelatihan kepada

karyawannya sehingga berdampak pada minimnya pengetahuan dan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan mendapatkan tingkat perhatian yang tinggi dan pelatihan yang sesuai, maka karyawan akan bereaksi dan merasa bahwa keikutsertaan mereka dalam organisasi merupakan hal yang wajib dicerminkan dari kualitas pekerjaan dan interaksi karyawan dengan pelanggan (Pansari & Kumar, 2015).

Faktor kedua terjadinya penurunan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi. Hal ini tentunya sangat berpengaruh langsung terjadinya penurunan kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama, kurangnya elemen kompensasi finansial maupun non finansial yang karyawan terima menjadi pemicu naik dan turunnya kinerja karyawan seperti data kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dibawah ini:

**Tabel 1.2 Data Kompensasi Karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama**

Elemen Kompensasi	Level					
	BOD	Manager	Ass. Manager	Supervisor	Officer	Staff
Gaji Pokok	√	√	√	√	√	√
Uang Makan	√	√	√	√	√	√
Tunjangan Transport	√	√	√	√	√	√
Lembur				√	√	√
Tunjangan Jabatan	√	√	√			
BPJS	√	√	√	√	√	√
THR	√	√	√	√	√	√
Medical	√	√	√	√	√	√
Insurance	√	√	√	√	√	√
Mobil Operasional	√	√				
Bonus Tahunan	√	√	√	√	√	√
Reward						
Jasa Produksi						
Outing Tahunan						

Sumber: Departemen Sumberdaya Manusia PT. Sedana Pasifik Servistama

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa, elemen kompensasi yang diterima karyawan dari sisi finansial baik dari level staff hingga level direksi sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah pada umumnya. Sedangkan di sisi lain, karyawan tidak mendapatkan kompensasi berupa *reward* yang merupakan suatu pemicu motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Tidak hanya itu, jasa produksi dan *outing* (liburan) juga tidak perusahaan berikan pada karyawannya disetiap tahunnya. Faktor inilah yang menjadi masalah karyawan dalam kompensasi sehingga menurunnya serta minimnya motivasi karyawan dalam memberikan kinerja yang baik. Pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa yang sesuai akan berpengaruh besar terhadap kepuasan karyawan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga terciptanya kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi (Diansyah & Saepul, 2017).

Selain kompensasi yang merupakan faktor kedua menurunnya kinerja karyawan, motivasi kerja juga menjadi faktor ketiga terjadinya penurunan kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama. Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan (Dhermawan *et al*, 2012). Hal ini terlihat dari minimnya motivasi kerja karyawan sehingga kinerja yang diberikan kepada perusahaan juga rendah. Minimnya motivasi kerja karyawan ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi yang terlihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Absensi Karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama Tahun 2016**

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Total Kehadiran Karyawan Seharusnya	Jumlah Absensi	Total Kehadiran	% Ketidakhadiran Karyawan
1	Januari	110	21	2310	24	2286	1,04%
2	Februari	110	20	2200	33	2167	1,50%
3	Maret	110	22	2420	31	2389	1,28%
4	April	110	21	2310	37	2273	1,60%
5	Mei	110	22	2420	39	2381	1,61%
6	Juni	110	19	2090	33	2057	1,58%
7	Juli	110	20	2200	34	2166	1,55%
8	Agustus	110	22	2420	39	2381	1,61%
9	September	110	20	2200	32	2168	1,45%
10	Oktober	110	22	2420	31	2389	1,28%
11	November	110	22	2420	27	2393	1,12%
12	Desember	110	20	2200	35	2165	1,59%

Sumber: Departemen Sumberdaya Manusia PT. Sedana Pasifik Servistama

Menurut tabel 1.3 di atas, tingginya tingkat absensi karyawan terlihat dari persentasi ketidakhadiran karyawan pada setiap bulannya yaitu masih diatas 1%. Hal ini dapat merugikan terhadap aktivitas dan operasional perusahaan. Terkait dengan tingginya tingkat absensi karyawan, hal ini menjadi indikasi rendahnya motivasi kerja karyawan yang berdampak pada rendahnya kinerja karyawan yang mengakibatkan kinerja perusahaan menurun. Karyawan yang termotivasi akan melakukan pekerjaannya karena mereka mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka ataupun karena mereka menginginkan peningkatan kinerja dan juga meningkatkan kinerja organisasi (Sankey & Machin, 2014).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas yang telah diuraikan, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai tiga faktor yang mempengaruhi terjadinya penurunan kinerja karyawan di PT. Sedana Pasifik Servistama dengan judul



“Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Sedana Pasifik Servistama”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas mengenai pengaruh pelatihan, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama, maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini antara lain :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi karyawan di PT. Sedana Pasifik Servistama?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama?
6. Apakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama dimediasi oleh motivasi?
7. Apakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama dimediasi oleh motivasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan awal untuk merealisasikan aktivitas yang akan dilaksanakan sehingga harus dirumuskan secara jelas. Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai peneliti antara lain :

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap motivasi karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama.
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama dimediasi oleh motivasi.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Pasifik Servistama dimediasi oleh motivasi.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademik/teoritik dan praktis sebagai berikut :

## 1. Akademis/Teoritis

Secara akademis/teoritik hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya studi manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, terutama yang terkait dengan pengaruh training, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai referensi tambahan bagi peneliti-peneliti lain yang berminat mengulas atau meneliti masalah yang sama.

## 2. Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen PT. Sedana Pasifik Servistama dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui perspektif training, kompensasi dan motivasi. Selain itu juga sebagai acuan evaluasi sistem manajemen kinerja karyawan bagi pelaku usaha pada umumnya, serta menambah khasanah keilmuan bagi peneliti untuk diterapkan di perusahaan.