

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

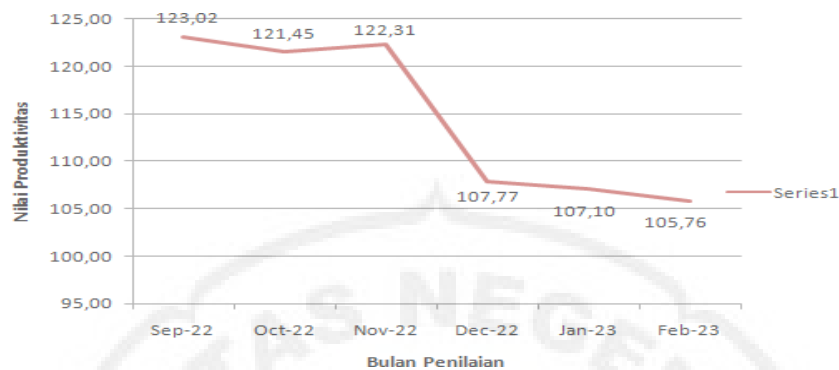
Menurut UU No.24 Tahun 2011 Tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial menyatakan bahwa “Sistem Jaminan Sosial merupakan program negara yang bertujuan memberikan kepastian perlindungan dan kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat. Jaminan sosial tenaga kerja adalah program publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi resiko sosial ekonomi tertentu yang penggunaannya menggunakan mekanisme asuransi sosial. Penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja adalah Badan Hukum publik yang bertugas melindungi seluruh pekerja (Firda 2019:30).

Dalam pelaksanaannya, program jaminan sosial ketenagakerjaan di Indonesia dilaksanakan melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan) yang telah didirikan untuk menyelenggarakan program jaminan sosial ketenagakerjaan secara profesional. Jaminan sosial ketenagakerjaan di Indonesia bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada seluruh tenaga kerja di Indonesia secara terpadu dan menyeluruh. Tujuan utama dari program jaminan sosial ketenagakerjaan adalah memberikan kepastian bagi tenaga kerja dan keluarganya dalam menghadapi risiko- risiko sosial yang terkait dengan pekerjaan, seperti sakit, kecelakaan, cacat atau kematian. Tak hanya itu, program jaminan sosial ketenagakerjaan juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup tenaga kerja.

Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan tidak terlepas dari kiprah karyawan didalamnya. Efektivitas merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena proses tercapainya tujuan atau target perusahaan dipengaruhi oleh efektif atau tidaknya para pegawai di perusahaan tersebut. Menurut Robbins (2002: 22), efektivitas sebagai suatu yang menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Namun, masalah Efektivitas kerja karyawan merupakan hal yang sering terjadi di dalam perusahaan. Begitupun di kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara. Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara kurang optimal dan mengalami penurunan Efektivitas kerja yang cukup signifikan. Hal itu diketahui berdasarkan data Produktivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara yang mengalami penurunan karena tidak mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dari data KPI (*Key Performance Indicator*/alat ukur yang menggambarkan efektivitas perusahaan) unit cabang tersebut diperoleh data statistik yang menunjukkan penilaian Produktivitas kerja untuk bulan September 2022 – Februari 2023 mengalami penurunan.



Sumber : Data BPJS Cabang Medan Utara

Gambar 1.1
Produktivitas Kerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan
Cabang Medan Utara
Bulan September 2022 – Februari 2023

Dari informasi yang diberikan oleh bagian Umum dan SDM untuk tahun 2022 target Produktivitas sebesar 184485 dan untuk tahun 2023 sebesar 201815. Melihat data capaian Produktivitas kerja selama 6 bulan terakhir seperti yang terlihat pada gambar 1, diketahui bahwa Produktivitas tidak pernah mencapai target yang direncanakan, malahan cenderung mengalami penurunan.

Target yang ditetapkan KPI (*Key Performance Indicator* /alat ukur yang menggambarkan efektivitas perusahaan) Unit Kerja Kantor Cabang Medan Utara dari tahun 2022 s.d. 2023 mengalami kenaikan yang sangat besar. Pada tahun 2022 target Produktivitas sebesar 184485 dan untuk tahun 2023 sebesar 201815 sehingga membuat pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara kewalahan dan tidak mencapai target yang diberikan. Hal itulah yang membuat produktivitas kerja menurun dan menyebabkan menurunnya efektivitas kerja karyawan.

Setiap organisasi dimanapun berada, berharap dapat mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien. Menurut Covey (2012) gagalnya eksekusi beberapa perusahaan disebabkan oleh ketidakjelasan tujuan sehingga karyawan tidak memahami sasaran yang harus mereka eksekusi. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Sean Covey hanya 1 dari 7 karyawan yang dapat memahami salah satu sasaran penting organisasi mereka. Faktor lain yang menyebabkan gagalnya eksekusi tujuan adalah jumlah sasaran yang ditentukan terlalu banyak. Berdasarkan naluri alamiah manusia hanya dapat melakukan satu hal dengan baik pada suatu waktu. Disiplin eksekusi juga sangat diperlukan dalam usaha pencapaian target.

Menurut Covey (2012) ada 4 kunci sukses dalam memaksimalkan kekuatan tim dan memfokuskan keberhasilan dari strategi terdiri dari Fokus pada sasaran yang amat sangat penting (Wildly Important Goals); Bekerja berdasarkan Lead Measurement (LM); Konsisten menggunakan Scoreboard yang menggugah; Membuat pertanggungjawaban secara konsisten (irama akuntabilitas). Kunci sukses tersebut kemudian membentuk sebuah sistem yaitu 4 Discipline of Execution (4DX). 4 Disciplines of Execution (4DX) adalah seperangkat praktik yang telah terbukti, yang sudah diuji dan diterapkan ratusan organisasi dan ribuan tim selama bertahun-tahun (Covey, 2012).

Metode 4 Discipline of Execution (4DX) mengarahkan para pemimpin untuk melibatkan para karyawan dalam menentukan dan mencapai sasaran. Disiplin-disiplin yang dijalankan pada metode 4DX mengubah pendekatan kepada para karyawan yang dapat dilakukan manajer ataupun perusahaan dalam mencapai

sasaran. Disiplin yang dijalankan pada metode 4 Discipline of Execution (4DX) masing-masing memiliki nilai dan berintegrasi. Setiap disiplin harus diterapkan dengan baik dan benar, meninggalkan salah satu disiplin menyebabkan perusahaan mendapatkan hasil yang kurang efektif. Keterlibatan karyawan dan komitmen sangat dibutuhkan dalam penerapan metode 4 Discipline of Execution (4DX), dan komitmen yang sudah terbentuk dalam suatu organisasi akan membangun kekuatan dan kemampuan organisasi untuk mencapai sasaran berikutnya. Metode 4 Discipline of Execution (4DX) telah diterapkan di beberapa perusahaan besar di Amerika yaitu Nash Finch dan Marriott International.,INC. Penerapan metode 4 Discipline of Execution (4DX) memberikan perubahan besar pada kedua perusahaan tersebut. Karyawan Nash Finch dan Marriott International.,INC bekerja lebih efektif, karyawan tidak hanya sekedar datang ketempat kerja namun memahami apa yang mereka kerjakan dan meningkatkan komitmen kerja karyawan. Karyawan memahami apa sasaran perusahaan dan mengeksekusinya secara tepat. Dari staff frontline hingga tim Chief Operating Officer (COO) mengalami peningkatan efektivitas kerja.

Metode 4 Discipline of Execution (4DX) juga diterapkan di beberapa perusahaan di Indonesia, salah satunya adalah BPJS Cabang Medan Utara telah menerapkan metode konsep *The 4 Disciplines of Execution* atau "4DX" sebagai upaya untuk meningkatkan Efektivitas kerja karyawan. Pada awal tahun 2021 BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara menerapkan konsep *The 4 Disciplines of Execution* atau "4DX".

Menurut Covey (2012) ada 4 kunci sukses dalam memaksimalkan kekuatan tim dan memfokuskan keberhasilan dari strategi terdiri dari Fokus pada sasaran yang amat sangat penting (Wildly Important Goals); Bekerja berdasarkan Lead Measurement (LM); Konsisten menggunakan Scoreboard yang menggugah; Membuat pertanggungjawaban secara konsisten (irama akuntabilitas). Kunci sukses tersebut kemudian membentuk sebuah sistem yaitu 4 Discipline of Execution (4DX). 4 Disciplines of Execution (4DX) adalah seperangkat praktik yang telah terbukti, yang sudah diuji dan diterapkan ratusan organisasi dan ribuan tim selama bertahun-tahun (Covey, 2012).

Tujuan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara menerapkan metode 4 Discipline of Execution (4DX) adalah untuk monitoring eksekusi sasaran dan menselaraskan program mulai dari kantor pusat sampai kantor layanan terdepan sehingga memudahkan evaluasi dan meningkatkan *competitiveness* (daya saing). Selain itu BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara menerapkan metode 4 Discipline of Execution (4DX) untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawannya.

Namun penerepan *The 4 Disciplines of Execution* atau “4DX” di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara memiliki masih kurang optimal karena ditemukan beberapa permasalahan. Penerepan *The 4 Disciplines of Execution* atau “4DX” dikatakan kurang optimal karena belum ditetapkannya pemonitoring atau penanggung jawab yang tetap dalam mengawasi penerapan *The 4 Disciplines of Execution* atau “4DX” di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara. Monitoring memiliki peranan yang sangat penting untuk menjamin

terwujudnya efektivitas dan efisien kerja serta pencapaian hasil kinerja dalam suatu organisasi.

Pelaksanaan monitoring yang baik dapat menunjang tingkat kinerja yang memimpin sebagai pengawas dan para pegawai untuk diawasi. Fungsi pengawasan dapat memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Proses monitoring merupakan salah satu tugas terpenting yang harus dilakukan dalam manajemen suatu proyek. Semua anggota tim yang menjalankan proyek tersebut harus mengetahui setiap pencapaian yang terjadi nantinya akan dibandingkan dengan rencana awal yang telah dibuat sebelumnya. (C A Wijaya 2018:15).

Selain masalah monitoring dalam mengawasi penerapan *The 4 Disciplines of Execution* atau “4DX”, penerepan *Wildly Important Goal* (fokus terhadap tujuan/sasaran yang paling penting) dikantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara masih kurang fokus terhadap *Goals* (tujuan). Ada banyak tujuan dan proyek sehingga mengganggu fokus utama mereka. Seperti proyek yang diberikan untuk bagian Kepesertaan diberikan tugas untuk mencari peserta PU (penerima upah) di lingkup kecamatan dan mengharuskan mereka untuk turun kelapangan. Pada akhirnya goals (tujuan) utama mereka tidak tercapai karena ada pekerjaan lain. Lingkaran *Whirlwind* (puting beliung/rutinitas) kesibukan sehari-hari yang mendesak mengalihkan perhatian *leader* (pemimpin) dan juga karyawan untuk fokus pada *Wildly Important Goal* (fokus terhadap tujuan/sasaran yang paling penting).

Menurut McChesney C, Covey S, Huling J (2012) Menjelaskan ada 4 aturan yang harus dipatuhi supaya sasaran dapat tercapai. Aturan pertama, tidak ada tim yang bisa fokus pada lebih dari dua WIG pada waktu bersamaan. Perusahaan juga kurang mempersiapkan konsep *Lead Measure* (ukuran atau hal-hal yang mendorong untuk meraih sasaran/*wildly important goal*). Seharusnya perusahaan membuat *Lead Measure* (ukuran atau hal-hal yang mendorong untuk meraih sasaran) yang menunjukkan *high-impact things* (hal-hal yang berdampak tinggi) yang harus dilakukan sekarang untuk mencapai tujuan. Menurut McChesney C, Covey S, Huling J (2012) *Lead Measure* yang bagus harus dapat mengarahkan kepada pencapaian goal utama, dan dapat dengan mudah diikuti oleh anggota tim.

Selain itu, karyawan atau SDM kurang aktif untuk mengakses informasi *Scoreboard* (Catatan Pencapaian pada Papan Score) karena *Score* ditampilkan melalui sistem. Seharusnya *Scoreboard* (Catatan Pencapaian pada Papan Score) ditampilkan ditempat yang strategis, dan juga mudah untuk dilihat. Menurut McChesney C, dkk (2012) dalam membuat *Scoreboard*, ada 4 aspek yang dapat memotivasi anggota tim, yang pertama scoreboard harus sederhana, hal ini untuk memudahkan pembacaan scoreboard. Kedua mudah dilihat, penempatan *scoreboard* harus strategis agar mudah dilihat dan diakses oleh semua anggota tim. Ketiga *scoreboard* harus menampilkan *Lead Measure* dan *Wildly Important Goal* (WIG). Keempat mudah dipahami, dengan sekali melihat anggota tim diharapkan dapat mengetahui apa yang sedang dialami tim mereka.

Dalam laporan Irama Akuntabilitas (Laporan Pertanggungjawaban/ Wig Session) yang rutin dilakukan setiap bulannya karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara kurang memuaskan, karena belum mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena karyawan masih kurang fokus terhadap *Goals* (tujuan). Ada banyak tujuan dan proyek sehingga mengganggu fokus utama mereka. Menurut *Mc Chesney C*, dkk (2012) Fokus *WIG Session* harus fokus dan saling bertanggung jawab dengan tujuan mencapai *WIG* meskipun menghadapi *whirlwind* (puting beliung/rutinitas).

Keberhasilan suatu perusahaan dapat terlihat dengan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuannya dengan tepat waktu. Berkaitan dengan efektivitas kerja ini harus didukung oleh tenaga kerja yang terampil yang sudah diberi pelatihan khusus untuk memudahkannya dalam bekerja sehingga target kerja yang diinginkan perusahaan mudah tercapai. Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungan dalam pekerjaannya. Efektivitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan yang dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan". (Rae dalam Herman Sofyandi 2013, p.113). BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara juga telah menerapkan program pelatihan untuk meningkatkan Efektivitas kerja karyawan agar optimal dan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 1.1

**Data Pelatihan Kerja Daring BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara
September 2022 - Februari 2023**

No	Bulan	Tahun	Pelatihan
1.	September	2022	<i>E-Academy on Social Security</i>
2.	Oktober	2022	<i>Programme on Monitoring and Evaluation</i>
3.	November	2022	Peningkatan rekrutmen dan TK aktif PU, BPU
4.	Desember	2022	<i>Actuarial Modeling & Public Finance For Social Protection Analyst</i>
5.	Januari	2023	<i>Self Acceptance</i>
6.	Februari	2023	<i>Agen perisai</i>

Namun, dalam pelaksanaannya pelatihan lebih banyak dilakukan secara Daring sehingga kurang menyentuh pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Menurut penelitian (Widiyono, 2020) menunjukkan bahwa pembelajaran online dianggap tidak efektif karena sering diidentikkan dengan banyaknya tugas yang harus diselesaikan, keterbatasan sinyal internet, dan tidak meningkatkan pemahaman terkait substansi pembelajaran.

Hasil pelatihan (Munajatisari, 2014) juga menyatakan bahwa pelatihan klasikal lebih efektif dibandingkan dengan pelatihan online yang dibuktikan dengan nilai ujian peserta pelatihan klasikal yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai ujian peserta pelatihan online. Hasil-hasil penelitian tersebut menjadi dasar argumentasi dari beberapa pihak yang meragukan keefektifan dari pelatihan online. Pelatihan online juga dianggap masih belum menyentuh level keterampilan peserta yang seharusnya menjadi tujuan utama dalam pelaksanaan pelatihan yaitu peningkatan keterampilan peserta sesuai dengan substansi pekerjaan.

Oleh karena itu, diperlukan evaluasi dari setiap pelatihan yang telah diselenggarakan untuk mengukur sejauh mana efektivitas pelatihan tersebut terhadap tujuan yang ingin dicapai. Pelaksanaan pelatihan online membutuhkan evaluasi terhadap keefektifannya terkait dengan keluhan yang dihadapi peserta pelatihan baik fisik maupun psikologis, masalah yang dialami selama pelatihan, kesesuaian dengan program dan metode atau konsep yang sedang dijalankan, sarana teknologi, ketersediaan jaringan, keterampilan menggunakan aplikasi, dan efektivitas hasil pembelajaran.

Dari hasil pengamatan penulis selama melakukan observasi di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara, penulis menemui masalah tidak optimalnya Efektivitas kerja karyawan Kantor BPJS Cabang Medan Utara dilihat dari penurunan Produktivitas kerja yang cukup signifikan walaupun sudah menerapkan pelatihan dan konsep *4 Disciplines of Execution (4DX)*. Hal ini dibuktikan berdasarkan data produktivitas Kerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara pada bulan September 2022 - Februari 2023 mengalami penurunan dan tidak mencapai target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, maka dari itu peneliti sangat tertarik mengambil judul dengan **“Pengaruh Penerapan *4 Discipline Of Execution (4DX)* dan Pelatihan Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Penurunan Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.
2. Pencapaian Produktivitas kerja tidak sesuai dengan yang ditargetkan.
3. *Wildly Important Goal* (fokus terhadap tujuan/sasaran yang paling penting) kurang fokus pada tujuan.
4. Perusahaan kurang mempersiapkan konsep *Lead Measure* (ukuran atau hal-hal yang mendorong untuk meraih sasaran/*wildly important goal*).
5. Karyawan kurang aktif mengakses informasi *Scoreboard* (papan score) yang ditampilkan karena *Score* ditampilkan melalui sistem.
6. Laporan Irama Akuntabilitas (Laporan Pertanggungjawaban/ Wig Session) yang dilakukan karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara yang rutin dilakukan setiap bulannya kurang memuaskan, karena belum mencapai target yang telah ditetapkan.
7. Kurangnya monitoring dan penanggungjawab yang tetap dalam mengawasi penerapan sistem *4 Discipline Of Execution (4DX)* di kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.
8. Pelatihan lebih banyak dilakukan secara Daring sehingga kurang menyentuh pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka permasalahan penelitian dibatasi pada masalah Pengaruh Penerapan *Wildly Important Goal* (fokus terhadap tujuan/sasaran yang paling penting), *Lead Measure* (ukuran atau hal-hal yang mendorong untuk meraih sasaran/*wildly important goal*), *Scoreboard* (catatan pencapaian pada papan score), Irama Akuntabilitas (Laporan Pertanggungjawaban/Wig Session) Dan Pelatihan Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah ini adalah :

1. Apakah *wildly Important Goal* (fokus terhadap tujuan/sasaran yang paling penting) berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara?
2. Apakah *Lead Measure* (ukuran atau hal-hal yang mendorong untuk meraih sasaran/*wildly important goal*) berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara ?
3. Apakah *Scoreboard* (catatan pencapaian pada papan score) berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara ?
4. Apakah *Irama Akuntabilitas* (Laporan Pertanggungjawaban/Wig Session) berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara ?

5. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *wildly Important Goal* (fokus terhadap tujuan/sasaran yang paling penting) berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Lead Measure* (ukuran atau hal-hal yang mendorong untuk meraih sasaran/*wildly important goal*) berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Scoreboard Scoreboard* (catatan pencapaian pada papan score) berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Irama Akuntabilitas* (Laporan Pertanggungjawaban/Wig Session) berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan berpengaruh terhadap Efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat, antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini sekiranya dapat digunakan rujukan untuk mengembangkan pengetahuan serta informasi tentang konsep atau teori manajemen khususnya pada manajemen sumber dayamanusia.

2. Manfaat Praktisi

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini sekiranya dapat memberikan sarana ilmu pengetahuan yang bermanfaat, selain itu juga penelitian ini dibuat untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah Seminar MSDM penulis.
- b. Bagi Perusahaan Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pemikiran bagi perusahaan mengenai dampak yang akan ditimbulkan dalam pengujian ini dan dapat memberikan motivasi baru bagi program-program perusahaan kedepan.
- c. Bagi Universitas Negeri Medan Penelitian ini dapat memberikan informasi dan referensi untuk mahasiswa pada khususnya, dan sebagai bahan bacaan ilmiah di perpustakaan pada umumnya.
- d. Bagi Peneliti Selanjutnya Penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi dan sumber kajian ilmiah untuk penelitian-penelitian selanjutnya.