

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan dalam proses berdirinya, proses pengembangan, dan mempertahankan konsistensinya membutuhkan beberapa faktor-faktor penunjang yang penting bagi suatu perusahaan yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat diperlukan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia ini merupakan salah satu ilmu manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia.

Mangkunegara (2013: 4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Saat ini manajemen SDM diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di arena globalisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang muncul berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Oleh karena itu muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan dibidang SDM yaitu melalui *the right people in the right place at the right time*. Mengatur karyawan memiliki tingkat kesulitan dan kompleksitas tertentu, karena karyawan mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen, yang membedakan yang satu dengan yang lain (khas). Peran penting seorang pimpinan atau manajer adalah bagaimana karyawan yang “khas” tersebut

mampu dikelola dengan baik, melalui manajemen SDM agar mampu memberikan kontribusi bagi berjalanya tujuan perusahaan tersebut, sesuai dengan visi, misi, strategi dan nilai-nilai yang dianut perusahaan tersebut. Sebagai suatu pengukuran tingkat keberhasilan manajemen sumber daya manusia mengatur karyawannya dapat dilihat melalui hasil kinerja.

Menurut Rivai (2014:14) “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 dulu dan telah disepakati bersama”.

Masalah kinerja karyawan sebagai hal yang umum dihadapi oleh setiap perusahaan adalah hal yang penting untuk diatasi dan selalu diperhatikan perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah faktor iklim organisasi (*organization climate*). Penelitian yang dilakukan oleh Ekawati Nugraha Dewi dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan Kesehatan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dan mutu pelayanan kesehatan. Artikel ini berkesimpulan bahwa untuk mewujudkan mutu pelayanan kesehatan dapat dilakukan dengan mengkondufikan iklim organisasi, serta meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai.

Menurut Wirawan (2007: 122) “iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individu dan kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi merupakan sudut

pandang karyawan yang jadinya mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.”

Sifat iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota atau karyawan diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh organisasi atau perusahaan. Iklim organisasi yang bersifat negatif seperti ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan terjadi konflik, dan birokrasi yang kaku dapat menimbulkan sikap negative, stress kerja, serta motivasi dan produktivitas kerja menurun akan menciptakan kinerja anggota/karyawan organisasi rendah. Sebaliknya jika karyawan bekerja di ruangan yang nyaman, hubungan atasan dan bawahan yang kondusif dan birokrasi yang longgar akan menimbulkan sikap positif, stress kerja rendah, serta motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Dari sini akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi.

Selain itu, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing, diperlukan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu di perusahaan. Pengelolaan pengetahuan sangat bermanfaat bagi keberlangsungan organisasi, karena pada dasarnya pengetahuan merupakan sumber penggerak organisasi, sehingga menjadi organisasi yang kompetitif. Seperti yang dikatakan Nonaka (1994), pengetahuan merupakan alat yang mendalam yang efektif dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan tindakan yang tepat. Penelitian internasional Ganesh D. Bhatt (2001) dengan judul *Knowledge management in organization: examining the interaction between technologies, techniques, and people*, hasil penelitian ini menunjukkan manajemen pengetahuan

memerlukan interpretasi dan informasi organisasi dari berbagai perspektif. Dengan adanya perubahan budaya organisasi, suatu organisasi lambat laun mengubah pola interaksi antar anggota organisasi, teknologi, dan teknik, karena inti dari kompetensi sebuah organisasi tertanam pada praktik organisasi. Ketika lingkungan hidup dinamis dan kompleks, seringkali menjadi penting bagi organisasi berupaya merancang, memvalidasi, dan menerapkan pengetahuan yang baru ke dalam produk, proses, dan layanan untuk nilai tambah.

Gilbert Probs et. al. (2001: 24) “mengemukakan bahwa *knowledge* adalah keseluruhan bagian dari pengetahuan yang ada dan keterampilan individu yang digunakan untuk memecahkan masalah. *Knowledge management* adalah kebiasaan, keahlian/kepakaran, keterampilan, pemahaman, atau pengertian yang diperoleh dari pengalaman, latihan atau melalui proses belajar.”

Dalam pendekatan dari aspek kinerja karyawan, tentunya telah menjadi suatu tugas besar perusahaan dalam memanajemen sumber daya manusianya, terlebih lagi perusahaan yang sudah lama berdiri tentunya terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya di era glabalisasi yang semakin tak terbatas persaingannya. Maka dari itu peneliti mencoba melihat fenomena perusahaan PT. TASPEN yang telah berdiri lama dan terus bereksistensi yang berstatus sebagai perusahaan BUMN di Indonesia.

PT. Taspen (Persero) atau Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun bagi ASN (Aparatur Sipil Negara) dan Pejabat Negara. Sebagai penyelenggara jaminan sosial aparatur Negara juga pejabat Negara , PT Taspen memiliki beberapa program untuk mendukung pensiunan ASN yaitu

jaminan kecelakaan kerja, tabungan hari tua, program pension, dan jaminan kematian. PT. Taspen (Persero) sebagai layanan asuransi yang dikelola oleh pemerintah sebagai salah satu BUMN telah beberapa kali memperoleh penghargaan. Penghargaan terbaru yaitu sebagai predikat “sangat bagus” dalam rating Infobank BUMN Award 2018 atas pengakuan terkait dengan kinerja Taspen selama ini dalam melayani para abdi Negara. Penghargaan lainnya, Rakyat Merdeka dan Warta Ekonomi menobatkan Taspen sebagai penerima penghargaan BUMN Merah Putih dalam anugerah Indonesia Maju 2018-2019 yang diserahkan langsung oleh wakil presiden Jusuf Kalla. Penghargaan ini diberikan kepada BUMN yang menjadi akselerator, motor, dan inovator di Indonesia. Direktur utama Taspen, Iqbal Latanro mengatakan bahwa hal ini merupakan pencapaian dan kerja keras semua insan Taspen. Penghargaan ini menambah apresiasi stakeholder dan media terhadap peran dan kinerja Taspen dalam pembangunan dan layanan bagi masyarakat. Dan menjadi inspirasi agar pegawai Taspen selalu memberikan layanan yang terbaik bagi seluruh ASN dan pejabat Negara di seluruh Indonesia. Dan meskipun perusahaan BUMN yang melayani khusus ASN (Aparatur Sipil Negara) dan Pejabat Negara, PT. Taspen juga harus bersaing untuk mempertahankan eksistensinya di bidang asuransi dengan pengembangan-pengembangan inovasi. Dari penghargaan yang diperoleh PT. Taspen menunjukkan bahwa PT Taspen sebagai salah satu BUMN mampu berkembang dan maju, hal itu tentunya didukung oleh manajemen yang baik dan sumber daya yang optimal. Sumber daya yang sangat mempengaruhi di sini salah satunya adalah karyawan sebagai sumber daya manusia yang berperan aktif

menjalankan tugas kerjanya secara optimal seperti dalam mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi dan pelayan yang maksimal kepada nasabah sebagai pelaksanaan visi misi PT Taspen. Maka dari itu PT. Taspen sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan senantiasa memperhatikan kinerja karyawan yang mana dituntut harus selalu bersikap sopan, sabar, manusiawi, mudah dan sederhana, karyawan juga harus dituntut mencapai keunggulan dan perusahaan juga dituntut untuk mengusahakan kinerja individual karyawan yang setinggi-tingginya. Maka dari itu terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Taspen.

Begitu juga di PT. Taspen KCU Medan selalu memperhatikan karyawannya untuk memaksimalkan kinerja karyawannya. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan, karyawan menjadi komponen yang sangat diperhatikan, secara kualitas maupun kuantitas. Tidak cukup dengan penilaian kinerja secara kuantitatif yang menentukan kualitas kinerja karyawan, pengaruh secara kualitatif juga sangat berpengaruh bagi kinerja karyawan, seperti pengaruh dari iklim organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Wirawan (2007) bahwa iklim organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan, di mana sikap dan perilaku anggota organisasi memengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian memengaruhi kinerja organisasi. Sikap dan perilaku berdasarkan nilai-nilai PT. Taspen yang diharapkan untuk menciptakan iklim organisasi yang positif di PT. Taspen KCU Medan adalah integritas yaitu satunya perkataan dengan perbuatan dan senantiasa konsisten dalam memegang amanah dan tanggung jawab, profesional yaitu bekerja dengan menggunakan kompetensi terbaik untuk memberikan hasil dan manfaat yang semakin

meningkat bagi perusahaan, inovatif berkaitan dengan kreatif dalam menciptakan ide-ide baru untuk mendukung kemajuan perusahaan, kompetitif yaitu mempunyai daya saing yang tinggi dengan memiliki keunggulan karakter dan kompetensi guna memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan, dan tumbuh yaitu berkembang selaras dengan tuntutan perubahan baik eksternal maupun internal. Sehingga dengan terciptanya iklim organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja karyawan di PT. Taspen KCU Medan. Namun apakah iklim organisasi yang tercipta sudah selaras dengan yang diharapkan sesuai nilai-nilai yang dianut, tentunya pada saat tertentu iklim organisasi tidak tercipta secara positif, mengingat di saat tertentu meningkatnya tugas kerja karyawan, tidak tercapainya target perusahaan, pengaruh masalah ekseternal, pengambilan keputusan yang tidak tepat, dan tuntutan perusahaan akan menciptakan iklim organisasi yang buruk sehingga kinerja karyawan yang dihasilkan menurun. Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan, karyawan merasa iklim organisasi di PT. Taspen KCU Medan berpresepsi dari sisi struktur yang telah diterapkan memiliki struktur organisasi yang tinggi di mana setiap karyawan sudah jelas memiliki tugas kerja masing-masing karyawan di bidangnya, seperti juga halnya dari sisi standar kinerja mereka sebagai karyawan di PT Taspen KCU Medan selalu berupaya menyesuaikan standar kinerja yang ditetapkan perusahaan, namun dari sisi penghargaan dilakukan sesekali dalam event event tertentu. Komitmen yang dimiliki karyawan PT Taspen KCU Medan juga cukup tinggi.

Selain dari faktor iklim organisasi, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Di PT

Taspen tentunya untuk menjadi karyawan di sana terdapat seleksi yang ketat dengan melalui proses seleksi yang dirancang sedemikian rupa untuk memenuhi standar kerja di PT. Taspen, yang artinya untuk menjadi karyawan dibutuhkan kemampuan dasar. Kemampuan dasar di sini adalah pengetahuan pribadi (*personal knowledge*) yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas kerja sebagai karyawan, contohnya seperti kemampuan dalam memberikan ide-ide pemecahan masalah kerja. Sebagai karyawan di PT. Taspen tentunya harus memiliki keahlian dalam menguasai teknologi informasi dan komunikasi serta kesanggupan dalam memenuhi standar operasional kerja. Namun PT. Taspen juga terus melakukan suatu pengembangan untuk semakin meningkatkan kinerja karyawan dan membantu mempermudah penyelesaian tugas kerja yaitu pada pengembangan teknologi informasi dan komunikasi untuk semakin memperbaiki pelayanan bagi nasabah di PT. Taspen dalam mencapai visi misi. Namun tentunya karyawan di PT Taspen KCU Medan tidak terlepas dari persoalan-persoalan dalam memahami dan mengikuti perubahan standar operasional kerja dan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dirasakan oleh karyawan-karyawan tertentu. Misalnya dari segi usia karyawan yang mungkin memengaruhi tingkat penyerapan kemampuan mempelajari teknologi informasi dan komunikasi dan standar operasional kerja yang semakin disempurnakan yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari observasi awal yang dilakukan penerapan teknologi informasi dan komunikasi di Taspen cukup maksimal di mana dalam penyelesaian kerja dibutuhkan teknologi informasi dan komunikasi yang menjadi pusat perhatian dalam pengembangan pelayanan yang

maksimal di PT Taspen, seperti baru-baru ini pengembangan digitalisasi pelayanan pembayaran pension yang akan memudahkan para peserta Taspen dalam melakukan otentikasi. Seminar-seminar yang diselenggarakan di PT Taspen merupakan agenda rutin yang dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen dan sumber daya karyawan PT Taspen.

Maka dari itu dari penjelasan beberapa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan PT Taspen KCU Medan, iklim organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan PT. Taspen, namun apakah naik turunnya kinerja karyawan besar dipengaruhi oleh iklim organisasi. Dan perkembangan manajemen pengetahuan menjadi hal yang berpengaruh besar bagi perusahaan layanan, seperti PT. Taspen. Karena dengan alasan persaingan yang ketat semakin dirasakan oleh perusahaan layanan asuransi tentunya menuntut perusahaan untuk semakin memperbaiki SOP dan IT di perusahaan tersebut yang semuanya itu mempengaruhi standar kinerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“Pengaruh Iklim Organisasi Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen KCU Medan.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Disinyalir kinerja karyawan pada PT. Taspen KCU Medan turun naik disebabkan oleh:

1. Iklim organisasi yang tidak stabil, seperti sikap dan pandangan karyawan

2. Pengembangan manajemen pengetahuan yang ada di PT Taspen KCU Medan dari sisi segi teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang tidak mudah untuk diadaptasi oleh karyawan, tidak dipatuhinya SOP (*Standard Operational Procedure*), dan minimnya penambahan pengetahuan pribadi (*knowledge personal*) yang dimiliki setiap karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah

Peneliti membatasi masalah pada iklim organisasi, manajemen pengetahuan, dan kinerja karyawan menimbang dari waktu, biaya, dan kesempatan.

1.4 Perumusan Masalah

Menurut Evans (1997) perumusan masalah adalah konteks penelitian, alasan mengapa penelitian diperlukan, dan petunjuk yang mengarahkan tujuan penelitian.

Sesuai dengan latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah di atas maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Taspen KCU Medan.
2. Bagaimana pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT Taspen KCU Medan.
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT Taspen KCU Medan.

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Taspen KCU Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT Taspen KCU Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT Taspen KCU Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan peneliti dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Sebagai referensi dan masukan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memberikan tambahan informasi tentang pengaruh iklim organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

2. Bagi Universitas Negeri Medan

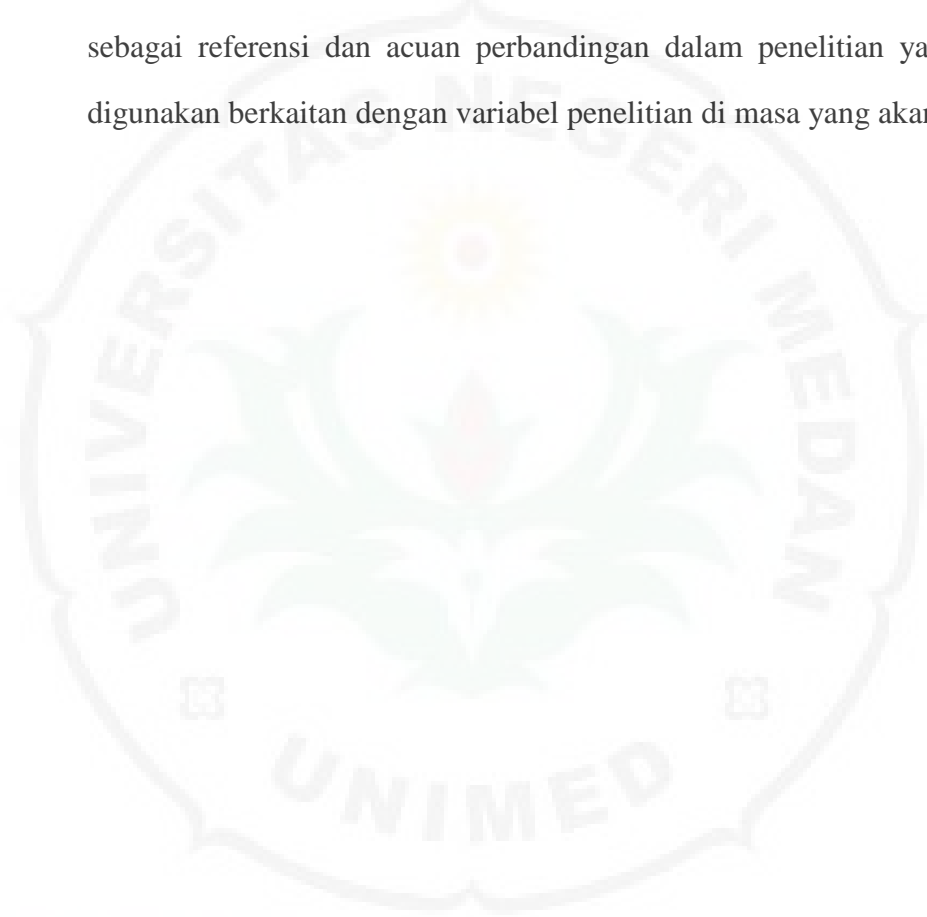
Sebagai tambahan bacaan dan literature di perpustakaan Universitas Negeri Medan di bidang penelitian, khususnya mengenai pengaruh iklim kinerja dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi penulis

Untuk meningkatkan kemampuan dalam berpikir ilmiah dan wawasan khususnya berkaitan dengan iklim organisasi, manajemen pengetahuan, dan kinerja karyawan.

4. Bagi pembaca

Agar mendapat tambahan pengetahuan dan wawasan berpikir, serta sebagai referensi dan acuan perbandingan dalam penelitian yang dapat digunakan berkaitan dengan variabel penelitian di masa yang akan datang.



THE
Character Building
UNIVERSITY