

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi apapun bentuknya membutuhkan pegawai yang paling ideal untuk mendukung terciptanya pencapaian tujuan organisasi. Pegawai sebagai *Man Power* memegang peranan sebagai semua pelaksana rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga baik buruknya kinerja organisasi akan ditentukan oleh kesiapan dari pegawai tersebut, akan tetapi tidak sedikit organisasi yang mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja dari para pegawainya yang kemudian berimbas pula pada kinerja organisasi. Hal ini dapat terjadi dikarenakan sebagai salah satu faktor dalam komponen organisasi, pegawai memiliki sebuah keunikan yang membutuhkan perhatian khusus dan tersendiri mengingat pegawai merupakan manusia yang memiliki keterbatasan-keterbatasan tertentu terhadap beberapa hal yang mendukung akan selalu terciptanya kinerja yang maksimal.

Faktor-faktor seperti perbedaan kebutuhan, tingkah laku, serta kebiasaan adalah hal alamiah yang muncul dari adanya pikiran dan perasaan didalam diri manusia. Oleh karenanya mengidentifikasi kebutuhan dari pegawai untuk dapat mengetahui cara untuk menjaga kinerja pegawainya tetap berada di tingkat maksimal dan secara konsisten menjalankannya adalah syarat mutlak bagi tercapainya kemajuan dari organisasi.

Menjaga kinerja pegawai untuk stabil di tingkat yang superior tentu bukan hal yang mudah, seringkali organisasi dihadapkan pada kenyataan dari tingkat kepuasan dan motivasi yang rendah dari pegawainya. Beberapa permasalahan yang sering terjadi adalah pegawai tidak disiplin, semangat kerja menurun, kurang motivasi, apatis terhadap perkembangan organisasi, mandeg dalam perkembangan kinerjanya serta tingkat *turn-over* pegawai yang tinggi. Hal-hal yang demikian tentu bukanlah sebuah kondisi yang ideal yang diharapkan organisasi pada para pegawainya karena dengan sikap kerja yang rendah maka organisasi akan semakin sulit dalam upayanya mencapai tujuan. Berangkat dari persoalan tersebut maka

sudah sewajarnya bagi organisasi manapun untuk mengidentifikasi inti-inti permasalahan yang menyebabkan timbulnya penghalang tersebut.

Salah satu hal yang diyakini adalah bahwa dengan menciptakan etos kerja yang positif dan kemudian berupaya meningkatkannya di tingkat tertinggi maka organisasi sedikitnya akan dapat mengeliminir permasalahan tersebut. Di dalam etos kerja terkandung nilai-nilai semangat kerja, kecerdasan, kejujuran, loyalitas, dan aktualisasi diri. Kinicki dan Williams dalam bukunya mengatakan bahwa etos kerja memberikan pengaruh kepada seorang individu dalam perilakunya terhadap pekerjaan, seorang pegawai yang memiliki etos kerja yang positif akan memiliki sebuah pandangan hidup yang positif pula, ia merupakan pribadi yang efisien, loyal, dan kreatif ketika merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki nilai (Kinicki dan Williams, 2011, hlm.89).

Etos kerja sendiri dapat diartikan sebagai dasar perilaku yang paling utama mengenai pandangan benar atau salah (Noe, et al., 2011, hlm.15), kemudian jika melihat pengertian dari etos itu sendiri yaitu sebuah sikap moral paling dasar dari seseorang yang mempengaruhi perilakunya terhadap apa yang sedang dilakukannya, maka dapat dikatakan bahwa etos kerja adalah sikap moral yang dimiliki seseorang dalam menjalani pekerjaannya. Artinya sebenarnya didalam setiap individu sebenarnya telah ada etos yang melekat, hanya saja bagaimanakah kualitasnya itu, jika etos kerja yang dimilikinya itu negatif maka kemungkinan besar individu tersebut tidak akan dapat memberikan kinerjanya yang paling tinggi karena ketidakpeduliannya terhadap perannya dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai dengan etos kerja yang positif akan menyadari pentingnya memberikan kinerja dan perilaku yang maksimal demi organisasi tempatnya bekerja.

Pendapat ini didukung oleh temuan Porter dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki etos kerja yang positif selalu bekerja dengan penuh rasa senang dan kebanggaan, memiliki tingkat motivasi dan disiplin yang tinggi, berintegritas, bertanggung jawab, rajin, memiliki inisiatif tinggi serta loyal pada organisasi (Porter, 2010, hlm.339).

Etos kerja yang positif sangat vital bagi organisasi dalam upayanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mulai dari tingkatan teratas hingga ke

pegawai terendah haruslah memiliki etos kerja yang positif tersebut untuk menjaga agar fungsi organisasi berada di tingkat maksimal, hal ini karena mengingat bahwa etos kerja adalah serangkaian perilaku moral utama yang menjadi dasar dari setiap perbuatan dalam bekerja yang akan berujung pada bagaimanakah kinerja yang akan dihasilkannya. Oleh karena itulah upaya menumbuhkan dan meningkatkan etos kerja yang positif di diri pegawai menjadi semakin penting sebab seorang pegawai yang tidak memiliki etos kerja yang positif tidak akan mampu memberikan sumbangsih yang maksimal bagi organisasi.

Upaya untuk membangun etos kerja positif dapat dilakukan diantaranya dengan cara menciptakan desain organisasi yang mampu menggali semua potensi terbaik yang ada didalam sebuah organisasi untuk kemudian dapat dirasakan oleh semua elemen yang ada. Desain organisasi adalah satu fungsi kepemimpinan yang terpenting, hasil dari desain organisasi yang tepat akan meningkatkan etos kerja (Cichoki dan Irwin, 2011, hlm.13).

Etos kerja dibangun melalui proses penyampaian dan pemindahan nilai-nilai moral organisasi yang paling fundamental. Nilai-nilai moral ini tercakup sepenuhnya dalam visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya dimana dalam proses *transfer* ini kepemimpinan memegang peranan penting. Hal ini dikarenakan pemimpin merupakan pihak yang bersentuhan langsung dengan para pegawai sehingga mereka akan melihat pemimpinnya tersebut sebagai wakil dari organisasi dalam proses keseluruhan bagaimanakah organisasi menilai dan memperlakukan para pegawainya. Artinya jika pemimpin mampu melakukan proses ini dengan baik maka pegawai akan semakin percaya dan mudah dipengaruhi.

Untuk menjamin keberhasilan proses ini organisasi pun harus menjamin agar proses ini berlangsung secara lembut dan wajar, sebab tidak ada etos kerja yang terbangun atas dasar keterpaksaan, sehingga mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pegawainya menjadi langkah yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Tujuannya adalah untuk menciptakan sebuah kondisi yang nyaman dan kondusif bagi pegawai. Terciptanya kondisi ini merupakan perwujudan dari kebijakan-kebijakan seorang pimpinan atau atasan didalam unitnya, maka dari itu seorang

pemimpin harus mengetahui penerapan gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang paling tepat agar menjamin muncul dan berkembangnya etos kerja yang positif didalam diri pegawai.

Noe dalam bukunya mengungkapkan bahwa etos kerja lahir dari nilai-nilai yang dipegang oleh pemimpin dalam organisasi dengan disertai sistem-sistem pendukung munculnya etos kerja tersebut (Noe, et al., 2011, hlm. 499). Teori ini sejalan dengan pendapat dari Kondalkar yang menyatakan jika budaya dan nilai moral organisasi muncul dari pihak pimpinan dengan gaya kepemimpinannya, pemimpin adalah *role model* bagi pegawainya, ketika pemimpin memiliki etos kerja yang positif para bawahannya cenderung untuk meniru nilai-nilai moral tersebut sehingga mereka memiliki kesadaran yang sama dengan pimpinan mengenai kemanakah maksud dan tujuan dari organisasi (Kondalkar, 2009, hlm.337), selain itu seorang pegawai juga dikatakan akan dengan suka rela bekerja lebih keras dan giat dari biasanya dengan catatan bagaimanakah dia melihat otoritas dan juga atasannya memimpin perilaku mereka dalam bekerja.

Stewart dan Brown dalam bukunya mengatakan bahwa pimpinan yang memperlihatkan ketertarikan yang sungguh-sungguh dalam sebuah komunikasi mengenai bagaimana organisasi sangat memperdulikan pegawainya akan berdampak pada etos kerja dengan dicirikan meningkatnya tingkat loyalitas dan motivasi pegawai dan kemudian akan berujung pada kondisi dimana pegawai akan dengan suka rela untuk bekerja lebih keras (Stewart dan Brown, 2011, hlm.20), lebih lanjut etos kerja juga akan berkembang bila pegawai mendapat *reward* atau penghargaan atas kinerja yang telah diberikannya terhadap organisasi (Kinicki dan Williams, 2011:84), hal ini dikarenakan tolak ukur individu yang terpenting yaitu *sense of belonging* yaitu dimana pada dasarnya orang akan mau berbuat lebih banyak dan lebih baik jika ia merasa dibutuhkan. Seiring dengan meningkatnya etos kerja maka akan tercipta sebuah kondisi yang harmonis antara pegawai sebagai bawahan terhadap atasannya. Hasil akhirnya pegawai akan dapat melaksanakan setiap tugas-tugas yang diembannya dengan baik.

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan etos kerja pegawai, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain tergantung kepada etos kerja yang tertanam didalam diri pegawainya. Siagian

menyatakan jika pemimpin membutuhkan sekelompok orang lain atau yang lebih dikenal dengan istilah bawahan untuk digerakan sedemikian rupa sehingga bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsihnya terhadap organisasi (Siagian, 2012, hlm.20).

Manusia bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhannya, kebutuhan tersebut dapat disarikan menjadi kebutuhan sosial, kebutuhan biologis, dan kebutuhan psikologis. Di dalam organisasi diperlukan penyediaan sebuah keadaan yang sesuai dengan apa yang di persepsikan, karena pegawai dalam memasuki organisasi kerja mempunyai harapan kepuasan terhadap kebutuhannya, dengan kata lain ditinjau dari aspek kebutuhan sosial hubungan antar pegawai dengan atasan maupun dengan sesama pegawai sangat diperlukan demi organisasi. Pegawai dalam melakukan aktivitasnya dipengaruhi oleh tekad, kesanggupan dan tanggung jawab pada pekerjaan.

Apabila persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan baik maka akan mengakibatkan pegawai jarang melakukan pelanggaran. Seorang pegawai yang sering melakukan pelanggaran terhadap segala ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan perusahaan tidak dapat dikatakan sebagai pegawai yang memiliki etos kerja yang positif, karena salah satu indikasi etos kerja positif adalah mentaati segala ketentuan atau peraturan yang telah dibuat organisasi. Maka dari itu pegawai harus mempunyai persepsi positif terhadap kepemimpinan dari atasannya, karena persepsi terhadap kepemimpinan bukan saja dapat menimbulkan rasa kesetiaan terhadap organisasinya tetapi juga dapat menghilangkan perilaku-perilaku yang merugikan organisasi.

PT AIA Financial merupakan salah satu perusahaan asuransi jiwa terkemuka di Indonesia dan merupakan perusahaan asuransi jiwa yang terdaftar dan serta diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan. AIA Financial merupakan anak perusahaan dari AIA Group. AIA menawarkan berbagai produk asuransi, termasuk asuransi dengan prinsip syariah, yang meliputi asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan diri, asuransi yang dikaitkan dengan investasi, program kesejahteraan karyawan, program pesangon, dan program Dana Pensiun (DPLK).

Produk-produk tersebut dipasarkan oleh lebih dari 10.000 tenaga penjual berpengalaman dan professional melalui beragam jalur distribusi seperti *Agency*, *Bancassurance* dan *Corporate Solutions (Pension & Employee Benefits)*, tentu membutuhkan pegawai-pegawai dengan etos kerja yang positif. Seperti organisasi pada umumnya etos kerja dari pegawai akan berpengaruh terhadap layanan yang diberikan kepada pelanggan. Etos kerja yang baik harus menjadi perhatian dari organisasi sebab tanpa adanya etos kerja yang positif maka pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai akan terganggu dan tidak maksimal.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan PwC Indonesia (www.pwc.com) terhadap para eksekutif perusahaan asuransi di Indonesia dengan pertanyaan di tiga aspek utama. Yang pertama, para responden diminta untuk menjelaskan prospek pertumbuhan, ekonomi, dan tantangan dalam mewujudkan pertumbuhan. Kedua, para responden berkomentar tentang risiko-risiko utama yang dihadapi oleh industri ini, dan persepsi kesiapan perusahaan mereka dan industri secara keseluruhan untuk menghadapi risiko-risiko tersebut. Mereka juga memberikan pendapat tentang peraturan dan perkiraan penambahan peraturan pada tahun 2016. Di bagian terakhir, diajukan pertanyaan tentang transformasi teknologi dan kesiapan sistem TI mereka berikut strategi digital. Menurut para responden, 10 risiko terbesar yang dihadapi oleh industri asuransi di Indonesia selama 2 hingga 3 tahun ke depan adalah:

Tabel 1 Risiko yang dihadapi oleh Industri Asuransi di Indonesia

	Survei di Indonesia	Perbandingan dengan global
1	Peraturan	Peraturan
2	Kondisi pasar	Makro ekonomi
3	Makro ekonomi	Tingkat bunga
4	Sumberdaya manusia	Risiko siber
5	Saluran distribusi	Kinerja investasi
6	Kinerja investasi	Manajemen perubahan
7	Tingkat bunga	Produk yang dijamin
8	Inovasi produk	Saluran distribusi
9	Manajemen perubahan	Bencana alam
10	Bencana alam	Kualitas manajemen risiko

*(survei *Insurance Banana Skins* tahun 2015)

Salah satu tema yang dapat ditarik dari hasil survei ini adalah persaingan untuk mendapatkan sumberdaya, yang dipandang sebagai risiko besar yang menghadang pencapaian target pertumbuhan tahun 2016. Demikian pula, dalam hal risiko yang dihadapi industri ini selama 2 hingga 3 tahun ke depan, sumber daya manusia merupakan risiko terbesar keempat yang disebut oleh responden. Di Indonesia, sektor asuransi tumbuh dengan pesat. Sumberdaya mengalami kelangkaan, khususnya pada aspek-aspek seperti keuangan, aktuarial dan risiko, serta teknologi. Perusahaan terfokus tidak saja pada menemukan dan mempertahankan sumberdaya manusia, namun juga membangun budaya dan etos kerja yang diperlukan untuk mendukung strategi secara keseluruhan.

Dalam wawancara yang penulis lakukan terhadap Direktur Agency PT AIA Financial Vision One Group, hasilnya menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan penurunan disiplin pegawai dalam beberapa bulan terakhir, selain itu Direktur Agency juga mengakui ada kecenderungan sikap sungkan dan apatis dari beberapa pegawai terhadap pihak pimpinan sehingga kurang leluasa ketika meminta pelaporan tugas dari yang bersangkutan. Menurunnya tingkat disiplin ini serta keseganan dalam berdekatan dengan pimpinan merupakan salah satu ciri rendahnya etos kerja seorang pegawai terhadap organisasinya. Penurunan tingkat kedisiplinan pegawai ini ditandai dengan meningkatnya persentase jumlah ketidakhadiran absensi pegawai seperti yang ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 2 Persentase Absensi Pegawai

No.	Jumlah Pegawai	Bulan	Persentase Kehadiran	Persentase Ketidakhadiran
1	220	Januari	96%	4%
2	220	Februari	100%	0%
3	220	Maret	98%	2%
4	220	April	95%	5%
5	220	Mei	94%	6%
6	220	Juni	94%	6%
7	220	Juli	95%	5%
8	220	Agustus	95%	9%

No.	Jumlah Pegawai	Bulan	Persentase Kehadiran	Persentase Ketidakhadiran
9	220	September	93%	7%
10	220	Oktober	95%	7%

Sumber: absensi kerja PT AIA Financial Vision One Group tahun 2016

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa tingkat absensi di PT AIA Financial Vision One Group masih bersifat fluktuatif dengan penurunan tertinggi terjadi pada bulan September dengan tingkat ketidakhadiran mencapai 9%, sementara di dua bulan berikutnya jumlah ini stabil di angka 7% dan pada bulan-bulan lainnya selalu lebih tinggi dari 5% kecuali pada bulan Januari hingga Maret. Tingkat absensi pegawai terutama paling tinggi di 3 bulan terakhir ini tentu harus menjadi perhatian karena dengan semakin seringnya pegawai yang absen maka pekerjaan yang harus diselesaikan pun akan semakin banyak.

Untuk dapat mengetahui lebih jauh mengenai permasalahan ini maka penulis mengadakan pra-penelitian terhadap 30 responden dari PT AIA Financial Vision One Group dengan hasil sebagai berikut: Dari 30 pegawai yang menjadi responden, 23.34% pegawai kurang memiliki inisiatif serta tidak memeriksa kembali hasil pekerjaannya, sementara itu hanya sekitar 30% pegawai yang merasa penyelesaian tugas yang tidak maksimal akan berdampak negatif pada dirinya dan atasannya. Data ini juga menunjukkan bahwa pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaannya mencapai angka 33.34% lebih tinggi dari yang tidak pernah melakukannya yaitu hanya 20%. Selanjutnya sekitar 20% pegawai juga tidak terlalu peduli akan kritik yang mungkin datang kepadanya. Kesimpulan yang penulis catat adalah bahwa tingkat etos kerja pegawai di PT AIA Financial Vision One Group tidak terlalu buruk namun juga tidak dalam posisi yang baik.

Kemudian penulis juga menyebarkan kuesioner kepada 30 responden terkait dengan Kepemimpinan agar mendapat gambaran mengenai hal tersebut, data yang diperoleh seperti berikut: jika kepemimpinan yang diterapkan di PT AIA Financial Vision One Group dirasakan masih belum terlalu baik dengan indikasi pegawai yang memberikan jawaban cukup mencapai 47.14%. Hal ini bisa diartikan jika persepsi dari pegawai terhadap atasannya belum berada di tingkat yang baik, kepemimpinan di PT AIA Financial Vision One Group masih

menyimpan banyak potensi untuk dapat ditingkatkan agar persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan dari atasan dapat meningkat. Semakin baik penilaian pegawai terhadap pemimpinnya maka dapat dipastikan pegawai akan jauh lebih mudah untuk dipengaruhi agar mampu meningkatkan kinerjanya.

Berbicara etos kerja sebagai salah satu indikator dari kinerja pegawai di sebuah organisasi cukup menarik saat kita membandingkannya dengan perbedaan praktik dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Sebagai salah satu variabel yang amat mungkin terpengaruh oleh sebuah gaya kepemimpinan yang dipraktikkan didalam sebuah organisasi maka sebuah penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan komitmen kerja terhadap etos kerja pegawai diperlukan untuk memberikan masukan demi terciptanya peningkatan dan perbaikan dari sistem yang telah ada.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian dengan subjek gaya kepemimpinan, budaya kerja, komitmen kerja dan pengaruhnya terhadap etos kerja pegawai cukup menarik dan layak untuk diangkat. Sehingga penulis memutuskan untuk melakukan penelitian mengenai **“ANALISA ETOS KERJA PT AIA FINANCIAL VISION ONE GROUP DENGAN KOMITMEN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

I.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan berbagai faktor yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah diatas, penulis akan mengidentifikasi berbagai kemungkinan apakah ada keterikatan dan hubungan antara faktor permasalahan yang satu dengan yang lainnya. Supaya penelitian mudah dilaksanakan dan lebih memiliki fokus yang jelas, maka penulis dalam melakukan penelitian akan membatasi pada masalah Gaya Kepemimpinan, Budaya kerja dan Komitmen Kerja yang diperkirakan akan mempengaruhi masalah peningkatan Etos kerja Pegawai Pada PT AIA Financial Vision One Group.

I.3 Perumusan Masalah

Seperti yang diuraikan dalam latar belakang penelitian diatas, dan adanya pembatasan dalam penelitian ini, maka masalah-masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja pada PT AIA Financial Vision One Group
- b. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen kerja pada PT AIA Financial Vision One Group
- c. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap etos kerja pegawai pada PT AIA Financial Vision One Group
- d. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap etos kerja pegawai pada PT AIA Financial Vision One Group
- e. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap etos kerja pegawai pada PT AIA Financial Vision One Group
- f. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap etos kerja melalui komitmen kerja pegawai pada PT AIA Financial Vision One Group
- g. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap etos kerja melalui komitmen kerja pegawai pada PT AIA Financial Vision One Group

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja, budaya kerja terhadap komitmen kerja, gaya kepemimpinan terhadap etos kerja, budaya kerja terhadap etos kerja, serta komitmen kerja terhadap etos kerja pegawai pada PT AIA Financial Vision One Group baik secara langsung maupun tidak langsung.

I.4.2 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan bisa dipakai sebagai sarana menambah wawasan ilmu pengetahuan dan memberikan sumbang saran terhadap ilmu pengetahuan khususnya di bidang sumber daya manusia serta nantinya bisa dipakai sebagai referensi apabila diadakan penelitian yang lebih lanjut khususnya bagi pihak yang ingin mempelajari dan melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan, budaya kerja dan komitmen kerja terhadap etos kerja pegawai.

b. Manfaat praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai oleh beberapa pihak diantaranya :

- 1) Bagi Instansi, diharapkan bisa digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pembuat kebijakan di PT AIA Financial Vision One Group terkait dengan masalah gaya kepemimpinan, komitmen dan budaya kerja terhadap etos kerja.
- 2) Bagi Akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai untuk pembelajaran dan mengaplikasikannya pada ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.
- 3) Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan informasi, pertimbangan dan acuan bagi penelitian selanjutnya serta pertimbangan bagi institusi yang menghadapi permasalahan seperti pada penelitian ini.

