

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bank bjb merupakan salah satu bank terkemuka di kota Bandung yang sedang bertransformasi menuju jajaran bank besar di Indonesia. Bank bjb senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas kinerjanya agar terus mengalami pertumbuhan yang lebih pesat di semua lini usahanya. Perbaikan dan peningkatan kinerja secara keseluruhan penting dilakukan oleh Bank bjb dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Salah satu faktor yang sangat menentukan kinerja Bank bjb secara keseluruhan adalah kinerja karyawannya. Karyawan yang berkualitas bagi Bank bjb adalah aset utama perusahaan yang sangat berpengaruh untuk menjaga keberlangsungan perusahaan sehingga memudahkan perusahaan dalam membangun pondasi yang kuat untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Bank bjb Cabang Utama Bandung adalah salah satu kantor cabang Bank bjb yang memiliki banyak *customer base*. Dengan banyaknya *customer base* yang dimiliki Bank bjb Cabang Utama Bandung mengharuskan Bank bjb Cabang Utama Bandung memiliki karyawan yang berkualitas dan diharapkan memiliki kinerja yang baik dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya, yaitu melayani

beragam kebutuhan nasabah yang kian kompleks dengan memberikan kualitas pelayanan yang cepat dan nyaman.

Namun pada kenyataannya berdasarkan hasil pengamatan peneliti di Bank bjb Cabang Utama Bandung, kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung berada pada kondisi belum optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai kondisi yang terjadi di Bank bjb Cabang Utama Bandung, antara lain masih banyak karyawan yang membuat kesalahan ketika bekerja sehingga kualitas kerjanya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan Bank bjb Cabang Utama Bandung. Selain itu masih banyak juga karyawan yang kuantitas pekerjaannya belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kedisiplinan karyawan juga masih rendah karena banyak karyawan yang sering datang terlambat serta pada saat jam kerja masih terdapat karyawan yang mengobrol maupun bersantai dan tidak memanfaatkan jam kerjanya untuk mengerjakan pekerjaan atau untuk mengerjakan hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Dan juga masih banyak karyawan yang tidak hadir baik karena alasan sakit, izin, maupun mangkir.

Kondisi-kondisi yang terjadi di Bank bjb Cabang Utama Bandung tersebut yang berkaitan dengan permasalahan kinerja karyawan yang belum optimal dibuktikan melalui data penilaian kinerja karyawan di Bank bjb Cabang Utama Bandung dari tahun 2010-2012. Data penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu ukuran yang dapat digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan karena didalamnya mencakup indikator-indikator untuk mengukur kinerja yaitu kualitas

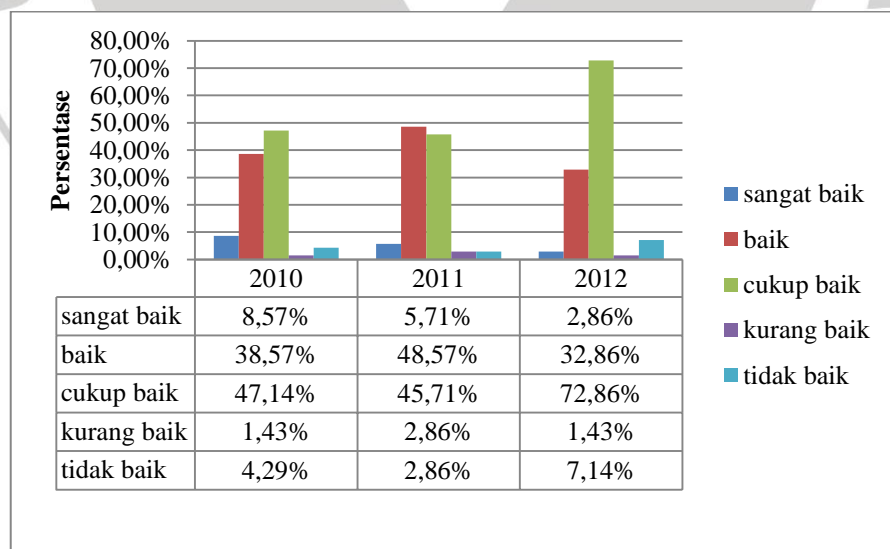
kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, perilaku karyawan dalam bekerja serta keefektifan jumlah jam kerja karyawan.

Data penilaian kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Karyawan
Bank bjb Cabang Utama Bandung
Periode 2010-2012

Nilai Konduite	Yudisium Kinerja	Tahun					
		2010		2011		2012	
		Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
NK > 8,4	Sangat Baik	6	8,57	4	5,71	2	2,86
6,8 < NK ≤ 8,4	Baik	27	38,57	34	48,57	23	32,86
5,2 < NK ≤ 6,8	Cukup Baik	33	47,14	32	45,71	49	72,86
3,6 < NK ≤ 5,2	Kurang Baik	1	1,43	2	2,86	1	1,43
NK ≤ 3,6	Tidak Baik	3	4,29	2	2,86	5	7,14
Jumlah Karyawan		70	100	74	100	80	100

Sumber: diolah dari data kepegawaian Bank bjb Cabang Utama Bandung



Sumber: diolah dari data kepegawaian Bank bjb Cabang Utama Bandung

Gambar 1.1

Mirsha Azkiya Ridwan, 2013

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Utama Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

**Grafik Kinerja Karyawan
Bank bjb Cabang Utama Bandung
Periode 2010-2012**

Dari tabel dan grafik diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung mengalami penurunan yang fluktuatif, terlihat dari jumlah karyawan yang memperoleh yudisium kinerja sangat baik. Pada tahun 2010 karyawan yang memperoleh kinerja sangat baik hanya berjumlah 6 orang atau sekitar 8,57% dari 70 orang karyawan, kemudian di tahun 2011 menurun menjadi 5,71% dan di tahun 2012 kembali menurun menjadi 2,86% dari 80 orang karyawan. Selain itu, di tahun 2010 jumlah karyawan dengan yudisium kinerja tidak baik terdapat 4,29% karyawan dan kemudian sempat menurun di tahun 2011 menjadi 2,86% dan di tahun 2012 jumlah karyawan dengan yudisium kinerja tidak baik kembali meningkat menjadi 7,14%.

Apabila dilihat dari data penilaian kinerja diatas, rata-rata karyawan banyak yang mendapatkan yudisium kinerja baik dan cukup baik, namun kondisi tersebut tetap dikategorikan belum optimal. Hal ini karena tidak sesuai dengan target yang diharapkan Bank bjb Cabang Utama Bandung. Target yang ditetapkan Bank bjb Cabang Utama Bandung adalah semua karyawan mendapatkan yudisium kinerja sangat baik. Karena saat ini Bank bjb membutuhkan karyawan dengan kinerja yang sangat maksimal guna mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu, faktor lain yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung adalah meningkatnya jumlah ketidakhadiran karyawan baik karena alasan sakit, izin, maupun mangkir dan meningkatnya jumlah karyawan yang terlambat masuk kerja. Tingkat ketidakhadiran dan tingkat

keterlambatan juga merupakan salah satu indikator untuk mengukur kinerja

Mirsha Azkiya Ridwan, 2013

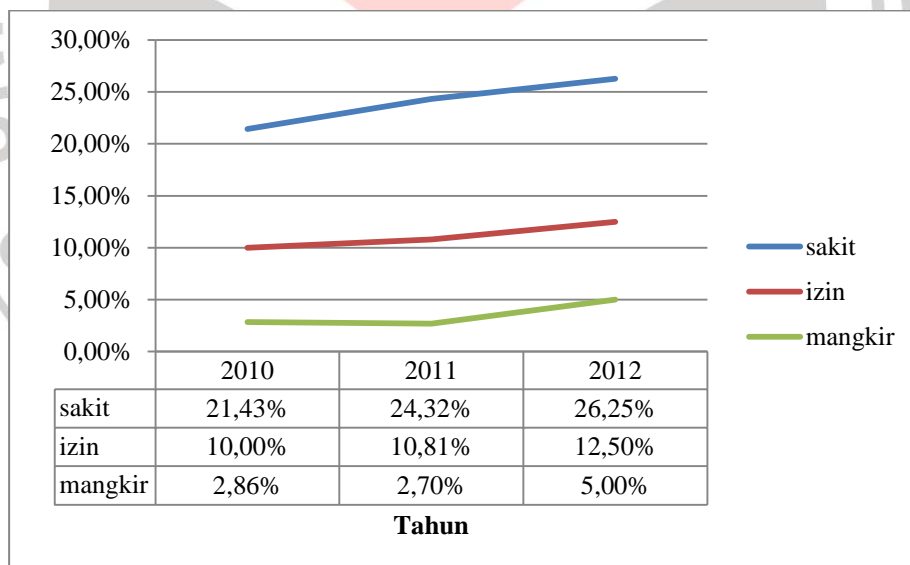
Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Utama Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

seorang karyawan. Data ketidakhadiran serta data keterlambatan karyawan dapat dilihat dalam Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 dibawah ini:

Tabel 1.2
Data Ketidakhadiran Karyawan
Bank bjb Cabang Utama Bandung
Periode 2010-2012

Tahun	Sakit		Izin		Mangkir		TOTAL	
	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
2010	15	21,43	7	10,00	2	2,86	24	34,29
2011	18	24,32	8	10,81	2	2,70	28	37,84
2012	21	26,25	10	12,50	4	5,00	35	43,75

Sumber: diolah dari data kepegawaian Bank bjb Cabang Utama Bandung



Sumber: diolah dari data kepegawaian Bank bjb Cabang Utama Bandung

Gambar 1.2
Grafik Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan
Bank bjb Cabang Utama Bandung
Periode 2010-2012

Mirsha Azkiya Ridwan, 2013

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Utama Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 1.3
Rekapitulasi Jumlah Keterlambatan Karyawan
Bank bjb Cabang Utama Bandung
Periode 2010-2012

Tahun	Terlambat	
	Jumlah Karyawan	%
2010	19	27,14
2011	22	29,73
2012	27	33,75
Jumlah	68	30,36

Sumber: diolah dari data kepegawaian Bank bjb Cabang Utama Bandung

Berdasarkan data absensi diatas, terlihat adanya peningkatan jumlah ketidakhadiran karyawan. Peningkatan tersebut paling tinggi terjadi di tahun 2012, dimana terdapat 26, 25% karyawan yang sakit, 12,50% karyawan yang izin dan 5,00% karyawan yang mangkir kerja. Ketidakhadiran karyawan apapun alasannya tetap mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin sering karyawan tersebut tidak hadir, maka kinerja karyawan tersebut akan semakin menurun.

Hal yang sama terjadi pula pada kasus keterlambatan yang terjadi di Bank bjb Cabang Utama Bandung, dimana terjadi peningkatan jumlah karyawan yang terlambat dari tahun 2010-2012 dengan jumlah paling tinggi terjadi di tahun 2012 yaitu terdapat 33,75% karyawan yang terlambat. Hal tersebut menunjukkan masih rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan. Kedisiplinan dalam bekerja adalah salah satu indikator dalam menilai kinerja. Semakin meningkatnya jumlah karyawan yang tidak masuk kerja dan karyawan yang terlambat masuk kerja

Mirsha Azkiya Ridwan, 2013

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Utama Bandung
 Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menunjukkan kinerja karyawan tersebut rendah. Dari segi waktu kerja, banyak waktu kerja yang terbuang dan tidak dimanfaatkan dengan baik dan efektif oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka ataupun untuk mengerjakan hal-hal positif yang berhubungan dengan pekerjaan. Sehingga banyak pekerjaan yang tertunda bahkan hingga tidak selesai.

Selain itu, berdasarkan data realisasi kinerja per divisi yang ada di Bank bjb Cabang Utama Bandung, mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung setiap tahunnya. Data realisasi kinerja per divisi yang ada di Bank bjb Cabang Utama Bandung dapat dilihat dalam Tabel 1.4 di bawah ini:

Tabel 1.4
Realisasi Kinerja Per Divisi Bank bjb Cabang Utama Bandung
Periode 2010-2012

Tingkat Ketercapaian	Tahun		
	2010	2011	2012
Konsumer (%)	96,30 %	97,70%	94,40%
Komersial (%)	98,70%	96,90%	97,20%
Mikro (%)	93,50%	95,20%	94,60%
Supervisi Kredit (%)	95,40%	98,10%	96,80%
Administrasi Kredit (%)	95,50%	96,10%	93,90%
Kontrol Internal Cabang (%)	97,10%	95,20%	94,40%
Umum (%)	98,30%	96,60%	97,10%
IT (%)	97,90%	96,30%	94,20%
<i>Customer Service</i> (%)	95,10%	93,60%	93,10%
<i>Teller</i> (%)	94,70%	93,20%	90,10%
Pelayanan (%)	98,10%	97,40%	95,10%
<i>Back Office</i> (%)	94,20%	96,30%	92,50%

Sumber: diolah dari data kepegawaian Bank bjb Cabang Utama Bandung

Berdasarkan tabel 1.4 di atas terlihat adanya penurunan realisasi target kerja yang fluktuatif di setiap divisi yang ada di Bank bjb Cabang Utama

Bandung dari tahun 2010-2012. Bank bjb Cabang Utama Bandung menargetkan setiap divisinya untuk mencapai target kerja sebesar 100%. Namun pada kenyataannya, setiap divisi belum mencapai target yang ditentukan oleh Bank bjb Cabang Utama Bandung. Seperti yang terjadi di divisi Mikro yang mengalami penurunan yang fluktuatif. Sementara di divisi *Customer Service and Teller* mengalami penurunan yang signifikan setiap tahunnya.

Kemudian berdasarkan hasil pengamatan peneliti di Bank bjb Cabang Utama Bandung, terdapat indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung, diantaranya:

1. Keterampilan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan masih kurang
2. Hasil kerja yang ditampilkan belum sempurna
3. Kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan karyawan lain masih kurang
4. Tanggung jawab yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan masih kurang

Berdasarkan penjelesan di atas, membuktikan bahwa kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung belum optimal. Menurunnya kinerja karyawan akan berpengaruh langsung terhadap menurunnya kinerja perusahaan tersebut. Karena kinerja perusahaan secara keseluruhan sangat bergantung kepada kinerja karyawannya. Dengan kata lain, apabila kinerja karyawannya turun maka kemungkinan besar kinerja perusahaannya juga menurun.

Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini Bank bjb Cabang Utama Bandung harus melakukan upaya perbaikan kinerja karyawan dengan

memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009:99), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors* yang ditentukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, komitmen individu, *leadership factor*, *team factors*, *system factors*, dan *contextual/situasional factors*.

Kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993:9) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior di tempat kerja pada situasi tertentu. Kompetensi menggambarkan tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara efektif dan efisien.

Kompetensi merupakan salah satu kriteria penilaian kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung. Hal tersebut menunjukkan bahwa bagi Bank bjb Cabang Utama Bandung, kompetensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan faktor yang sangat penting demi terwujudnya kinerja karyawan yang maksimal. Karyawan harus memiliki sifat, motif, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut bisa maksimal.

Saat ini Bank bjb Cabang Utama Bandung membutuhkan karyawan yang kompeten dalam bekerja. Karyawan tersebut harus memiliki kompetensi berupa keterampilan dalam bekerja, kemampuan menunjukkan kualitas kerja yang teliti dan rapi, kemampuan bekerja sama dalam kelompok kerja serta memiliki

Mirsha Azkiya Ridwan, 2013

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Utama Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tanggung jawab terhadap pekerjaan. Semua kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung tersebut terangkum dalam tiga kriteria kompetensi menurut Spencer and Spencer, yaitu kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi.

Untuk itu, apabila seorang karyawan ingin menghasilkan kinerja yang maksimal, karyawan tersebut harus memiliki kriteria kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi. Bank bjb Cabang Utama Bandung perlu melakukan usaha pengembangan kompetensi terutama kriteria kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi, dimana ketiga kriteria kompetensi tersebut sangat dibutuhkan karyawan dalam menjalankan tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut sehingga kinerja yang ditampilkan karyawan bisa maksimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan fenomena atau kondisi yang terjadi di Bank bjb Cabang Utama Bandung, kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang karyawan. Karena besarnya pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi terhadap kinerja karyawan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Bank bjb Cabang Utama Bandung dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung.”**

1.2 Identifikasi Dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, dapat diketahui permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah menurunnya kinerja karyawan dari tahun ke tahun yang akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan merupakan hasil atau output pekerjaan yang telah dicapai seorang karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi yang dimiliki karyawan. Kompetensi menggambarkan tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara efektif efisien.

Saat ini Bank bjb Cabang Utama Bandung membutuhkan karyawan yang kompeten dalam bekerja. Karyawan tersebut harus memiliki kompetensi berupa keterampilan dalam bekerja, kemampuan menunjukkan kualitas kerja yang teliti dan rapi, kemampuan bekerja sama dalam kelompok kerja serta memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan. Semua kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung tersebut terangkum dalam tiga kriteria kompetensi menurut Spencer and Spencer, yaitu kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi.

Untuk itu, apabila seorang karyawan ingin menghasilkan kinerja yang maksimal, karyawan tersebut harus memiliki kriteria kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, menurunnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *personal factors* yang ditentukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, komitmen individu, *leadership factor*, *team factors*, *system factors*, dan *contextual/situasional factors*.

Melihat banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka penulis akan membatasi penelitian pada permasalahan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor kompetensi yang terdiri dari kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi. Sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kompetensi berprestasi dan bertindak karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung?
2. Bagaimana gambaran kompetensi melayani karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung?
3. Bagaimana gambaran kompetensi mempengaruhi karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung?
4. Bagaimana gambaran kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung?

5. Bagaimana pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak karyawan terhadap kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung?
6. Bagaimana pengaruh kompetensi melayani karyawan terhadap kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung?
7. Bagaimana pengaruh kompetensi mempengaruhi karyawan terhadap kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung?
8. Bagaimana pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi karyawan terhadap kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang terurai diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kompetensi berprestasi dan bertindak karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran kompetensi melayani karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung.
3. Untuk mengetahui gambaran kompetensi mempengaruhi karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung.
4. Untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak karyawan terhadap kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung.

Mirsha Azkiya Ridwan, 2013

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Utama Bandung
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

6. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi melayani karyawan terhadap kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung
7. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi mempengaruhi karyawan terhadap kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung.
8. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi karyawan terhadap kinerja karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis. Kegunaan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain untuk memperluas khasanah ilmu pengetahuan yaitu ilmu sumber daya manusia khususnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi maupun kriteria kompetensi lainnya atau digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam kegiatan penelitian atau karya ilmiah lain.

- b. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Bank bjb Cabang Utama Bandung dalam mengambil keputusan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi berprestasi dan

bertindak, kompetensi melayani dan kompetensi mempengaruhi maupun kriteria kompetensi lainnya serta kinerja karyawan maupun masalah lain yang dihadapi perusahaan.

