

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan tercermin dari kinerja karyawan yang dihasilkan dan dari pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen Bank BTN Cabang Bandung dalam menentukan kinerja karyawan dilakukan melalui penilaian kinerja karyawan. Aspek yang dinilai meliputi: (1) sasaran kerja individu; (2) keterampilan kunci; dan (3) kompetensi, dengan pembobotan tertentu sehingga menghasilkan hasil kinerja karyawan dengan klasifikasi A (istimewa), B (Baik), C (cukup) dan D (kurang).

Sasaran kerja individu adalah pernyataan singkat yang menggambarkan sasaran kerja masing-masing individu sesuai dengan tugasnya dan sasaran yang diturunkan dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan. Keterampilan kunci adalah keahlian yang dibutuhkan seorang pegawai sebagai penunjang dalam pencapaian sasaran kerja/tugas utama. Keterampilan kunci meliputi: penyusunan dan pengendalian anggaran; komunikasi lisan; komunikasi tertulis; komunikasi dalam bahasa Inggris; pengetahuan tentang proses bisnis, standar, kebijakan dan prosedur BTN; pengetahuan makro ekonomi dan pengaruhnya terhadap BTN; pengetahuan tentang produk dan pelayanan BTN; keahlian bernegosiasi; numerasi; manajemen proyek dan keterampilan menggunakan komputer.

Kompetensi adalah karakteristik yang lebih sering ditunjukkan oleh pegawai dengan kinerja yang menonjol pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, meliputi: dorongan berprestasi; pemikiran analitis; pemikiran konseptual; orientasi pelayanan pelanggan; pengembangan orang lain; dampak dan pengaruh;

pencairan informasi; inisiatif; integritas; kesadaran organisasi; komitmen organisasi; membina hubungan; kepemimpinan; kerjasama; peduli terhadap keteraturan dan pemikiran strategis.

Berdasarkan survey awal ditemukan kondisi kinerja karyawan Bank BTN tahun 2011 seperti tampak pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Bank BTN
Cabang Bandung Tahun 2011

No	Jabatan	Jumlah	A	B	C	D
1	Kepala Cabang	1	-	1	-	-
2	Wakil Kepala Cabang	3	1	2	-	-
3	Kepala Cabang Pembantu	11	4	7	-	-
4	Kepala Kantor Kas	4	-	4	-	-
5	Kepala Seksi	8	2	6	-	-
6	Penyelia	24	5	18	1	-
7	Staf Pelaksana	167	11	155	-	1
	Jumlah	218	23	193	1	1

Sumber: Bank BTN Cabang Bandung

Tabel 1.1. memberikan informasi bahwa jumlah karyawan dengan nilai klasifikasi B memiliki jumlah terbanyak yaitu 193 karyawan atau 88,53% dari total 218 karyawan, nilai klasifikasi A hanya 23 karyawan atau 10,55 %, sedangkan nilai C dan D masing masing 1 orang (0,92%). Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal.

Kondisi kinerja karyawan Bank BTN Cabang Bandung, sebagaimana dikemukakan di atas, perlu segera mendapat perhatian khusus, mengingat cabang ini merupakan salah satu cabang utama yang memiliki asset Rp 901 miliar dan *share* terhadap Bank BTN secara nasional 3,37% pada tahun 2011, dan jumlah karyawan mencapai 218 pegawai atau 6,44 % *share* terhadap Bank BTN secara nasional. Dengan demikian dilihat dari *share* yang ada baik asset maupun jumlah pegawai Bank BTN cabang Bandung mempunyai andil cukup besar terhadap Bank BTN secara nasional.

Selain memperhatikan kondisi empirik tersebut, urgensi terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank BTN Cabang Bandung juga dapat didasarkan

Dian Siti Masitoh, 2013

Pengaruh Budaya Organisasi & Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BTN Cabang Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pada argumentasi teoritik. Menurut Sedarmayanti (2009:54) kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi prestasi organisasi yang akhirnya dapat mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Oleh karena itu, merupakan suatu keharusan bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor untuk mewujudkan kinerja karyawan yang optimal.

Belum optimalnya kinerja karyawan memberi peluang bagi penulis untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah rendahnya kinerja karyawan, yaitu menggunakan pendekatan perilaku organisasi. Robbins, S.P. (2006:9) mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah “Suatu studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, proses dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi”.

B. Pembatasan masalah

Berdasarkan perspektif perilaku organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Cardy dan Dobbins (1994); dan Waldman (1994) dalam Williams, R.S., (2006:129), mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ke dalam dua kategori, yaitu *system factors* dan *person factors*. Termasuk ke dalam *system factors* adalah karakteristik pekerjaan, karakteristik tujuan, karakteristik lingkungan fisik, karakteristik lingkungan sosial, karakteristik peran kerja, dan karakteristik organisasi. Sedangkan yang termasuk *person factors*, adalah atas kemampuan, kepribadian, pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, keterampilan, dan motivasi.

Merujuk kepada pendapat tersebut, penelitian ini hanya mengkaji tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi. Budaya organisasi dan kompensasi termasuk ke dalam kategori *system factors*, yang diturunkan dari karakteristik organisasi, sedangkan motivasi merupakan salah satu faktor dari kategori *person factors*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kuat lemahnya budaya organisasi di Bank BTN Cabang Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kompensasi di Bank BTN Cabang Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja karyawan di Bank BTN Cabang Bandung?
4. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di Bank BTN Cabang Bandung?
5. Adakah pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat motivasi kerja karyawan di Bank BTN Cabang Bandung?
6. Adakah pengaruh tingkat kompensasi terhadap tingkat motivasi kerja karyawan di Bank BTN Cabang Bandung?
7. Adakah pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat kinerja karyawan di Bank BTN Cabang Bandung?
8. Adakah pengaruh tingkat kompensasi terhadap tingkat kinerja karyawan di Bank BTN Cabang Bandung?
9. Adakah pengaruh tingkat motivasi kerja karyawan terhadap tingkat kinerja karyawan di Bank BTN Cabang Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Rumusan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi dan menganalisis fakta empirik di Bank BTN Cabang Bandung mengenai:

1. Gambaran kuat lemahnya budaya organisasi.
2. Gambaran tingkat kompensasi.
3. Gambaran tingkat motivasi kerja karyawan.
4. Gambaran tingkat kinerja karyawan.
5. Pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat motivasi kerja karyawan.

Dian Siti Masitoh, 2013

Pengaruh Budaya Organisasi & Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BTN Cabang Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

6. Pengaruh tingkat kompensasi terhadap tingkat motivasi kerja karyawan.
7. Pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat kinerja karyawan.
8. Pengaruh tingkat kompensasi terhadap tingkat kinerja karyawan.
9. Pengaruh tingkat motivasi kerja karyawan terhadap tingkat kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan nilai guna baik teoritis maupun praktis. Secara teoritis atau kegunaan ilmu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur, yaitu dalam mengkaji berbagai teori yang selama ini telah terakumulasi di bidang manajemen sumber daya manusia, sehingga dapat melahirkan kembali temuan ilmiah yang lebih produktif. Dengan demikian diharapkan juga dapat memberikan informasi yang berguna bagi mereka yang ingin memperdalam mengenai budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kinerja.

Secara praktis, penelitian bermanfaat bagi semua pihak terkait dalam dunia perbankan, khususnya Bank BTN Cabang Bandung. Hasil penelitian ini sangat berguna untuk faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai, sehingga faktor-faktor budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja karyawan dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan kinerja karyawan. Adapun bagi para pengambil keputusan, hasil penelitian merupakan bahan masukan dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.