

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kondisi perbankan di Indonesia banyak mengalami perubahan, seperti pada tahun 1982 ketika sistem finansial Indonesia didominasi oleh bank milik pemerintah. Perubahan selanjutnya terjadi pada tahun 1983 ketika diturunkannya deregulasi finansial. Deregulasi itu dilanjutkan secara lebih progresif pada tahun 1988 (Pakto 1988) yang memfokuskan pada upaya penurunan hambatan dan memberikan ruang lebih besar bagi bank domestik dan asing untuk memasuki pasar dengan berbagai fasilitas yang sama dengan yang dinikmati bank pemerintah. Kebijakan tersebut berdampak pada melonjaknya secara drastis jumlah bank swasta nasional yang beroperasi. Setelah periode ini, terjadilah krisis moneter pada semester kedua tahun 1997.

Krisis moneter ini memberikan daya paksa yang luar biasa besar bagi pemerintah untuk melakukan likuidasi terhadap 16 Bank Umum Swasta Nasional (BUSN). Sejak diberlakukannya likuidasi terhadap sejumlah bank tersebut, berkembanglah isu atau rumor tentang sejumlah BUSN lain yang diperkirakan menghadapi nasib serupa. Sejak periode tersebut keraguan masyarakat terhadap perbankan nasional memuncak. Nasabah maupun mitra perbankan yang makin menipis kadar kepercayaannya terhadap sejumlah BUSN tertentu yang dianggap masih memiliki masalah, terutama masalah likuiditas, makin berusaha untuk memperkecil risiko transaksi terhadap BUSN bersangkutan dengan cara mengurangi secara bertahap dana yang disimpan di BUSN tersebut. Dana yang

diambil oleh masyarakat itu kemudian ada yang disimpan pada bank pemerintah dan bank asing, serta kebanyakan dari simpanan itu disimpan dalam bentuk mata uang asing sehingga permintaan akan dollar meningkat tajam membuat nilai rupiah semakin jatuh. Usaha pemerintah dalam rangka memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan nasional diwujudkan pada tanggal 26 Januari 1998, yaitu pemerintah mengumumkan untuk memberikan jaminan penuh kepada semua deposan dan kreditur dari semua bank umum yang berbadan hukum.

Dengan adanya jaminan pemerintah tersebut kepentingan dan keamanan dana semua deposan dan kreditur pada bank-bank nasional akan tetap terjaga dengan baik karena sebelum adanya program jaminan pemerintah, deposan cenderung menyimpan dananya pada bank-bank asing yang dianggap lebih aman, meskipun dengan suku bunga yang lebih rendah.

Kondisi tersebut mendorong pemerintah untuk mengeluarkan kebijakan untuk melikuidasi Bank Swasta Nasional, serta melakukan merger dan akuisisi yang pelaksanaannya didasarkan pada Undang-Undang Perbankan Nomor 7 Tahun 1992. Dengan regulasi ini, industri perbankan mengalami perubahan dalam segi kuantitas bank. Jika pada 1998 jumlah bank umum mencapai 208 dengan kantor sebanyak 7.661, pada 2006, bank umum turun menjadi 130 bank dengan kantor sebanyak 9.110. Komposisi bank terdiri atas 5 bank persero, 26 bank pembangunan daerah, 35 bank umum swasta nasional devisa, 36 bank umum swasta nondevisa, 17 bank campuran, dan 11 bank asing.

Upaya pemerintah dalam menata perbankan Indonesia terus berlanjut, yaitu dengan menyempurnakan Undang-Undang Perbankan melalui revisi mulai dari UU No.23 Tahun 1999 sampai dengan UU No.3 Tahun 2004. Perubahan ini diharapkan dapat memberikan jaminan kepastian hukum untuk aktivitas industri perbankan, baik bagi pelaku perbankan maupun masyarakat.

Proses konsolidasi melalui upaya memperkuat permodalan dan merger diupayakan terus terjadi di masa depan seiring dengan program Arsitektur Perbankan Indonesia (API). API dilaksanakan dalam rangka membangun industri perbankan yang mempunyai struktur yang kokoh sehingga mampu menjaga stabilitas sektor keuangan. API merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Arah kebijakan pengembangan industri perbankan di masa datang oleh API dilandasi visi mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka membantu mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. API menjadi kebutuhan yang mendesak bagi perbankan Indonesia dalam rangka memperkuat fundamental industri perbankan.

Krisis ekonomi tahun 1997 menunjukkan bahwa industri perbankan nasional belum memiliki kelembagaan perbankan yang kokoh yang didukung oleh infrastruktur perbankan yang baik sehingga secara fundamental masih harus diperkuat untuk dapat mengatasi gejolak internal maupun eksternal. Belum kokohnya fundamental perbankan nasional merupakan tantangan, bukan hanya

bagi industri perbankan secara umum, tetapi juga bagi Bank Indonesia sebagai otoritas pengawasannya.

Bertitik tolak dari kebutuhan untuk memiliki fundamental perbankan yang lebih kuat dan sebagai upaya lanjutan dalam program penyehatan perbankan yang saat ini sedang berjalan, maka sejak dua tahun terakhir dengan masukan-masukan dari berbagai *stakeholders*, Bank Indonesia telah menyelesaikan penyusunan API. API merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari program restrukturisasi perbankan maupun *white paper* penyehatan perbankan nasional pasca IMF, maka Bank Indonesia mulai mengimplementasikan API pada tahun 2004. Lingkup kebijakan dan pembahasan yang akan ditempuh dan perlunya persiapan yang harus dilakukan oleh bank-bank dan Bank Indonesia dalam mengantisipasi perubahan dimaksud, maka Implementasi perubahan-perubahan tersebut akan dilakukan secara bertahap.

Selain konsolidasi, kebijakan yang dilakukan adalah memperkuat infrastruktur perbankan melalui pembentukan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), sertifikasi manajer risiko, dan mekanisme pengaduan nasabah. Kebijakan lain adalah meningkatkan tingkat kehati-hatian perbankan yang mengacu pada standar internasional, yakni *25 Based Core Principles of Effective Banking Supervision* (LPI, 2006). Secara umum, kondisi perbankan selama periode pengamatan menunjukkan perbaikan. Pada tahun 2006, kinerja perbankan cukup baik di tengah meningkatnya persepsi risiko bank terhadap kondisi sektor riil. Berbagai permasalahan struktural di sektor riil yang belum dapat diselesaikan menyebabkan perbankan bersikap hati-hati dalam menjalankan fungsi

intermediasinya, khususnya dalam hal penyaluran kredit. Kredit perbankan tumbuh sebesar 14,1%, lebih rendah dari pertumbuhan kredit pada 2004 dan 2005 (Tabel 1.1).

Rendahnya realisasi kredit tersebut diikuti oleh membaiknya kualitas kredit seperti tercermin pada menurunnya rasio *Non Performing Loans* (NPL) baik secara *gross* maupun *net*. Menyikapi rendahnya penyaluran kredit, perbankan menempatkan dana yang dihimpun dari masyarakat ke dalam Sertifikat Bank Indonesia (SBI) dengan tingkat risiko yang rendah. Strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan profitabilitas perbankan, khususnya yang dicerminkan oleh peningkatan *net interest income* (NII).

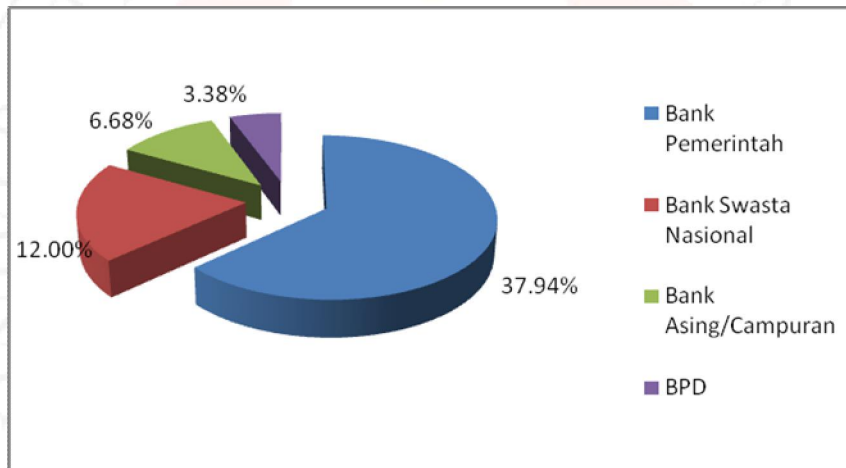
Berbagai perkembangan tersebut menyebabkan kenaikan rasio kecukupan modal atau *Capital Adequacy Ratio* (CAR) tetap berada di atas batas minimum yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Dengan demikian, secara umum ketahanan perbankan pada 2006 sedikit lebih baik dari 2005 sehingga mengurangi potensi ketidakstabilan pada sistem keuangan (LPI, 2006).

**Tabel 1.1**  
**Indikator Utama Kinerja Bank Umum**  
**Periode Tahun 2002 – 2006**

Indikator Utama	2002	2003	2004	2005	2006
Total Aset (T Rp)	1.112,2	1.196,2	1.272,3	1.469,8	1.693,5
DPK (T Rp)	835,8	888,6	963,1	1.127,9	1.287,0
Kredit (T Rp) <sup>1</sup>	410,3	477,2	595,1	730,2	832,9
LDR (Kredit/DPK)	49,1	53,7	61,8	64,7	64,7
NII (T Rp)	4,0	3,2	6,3	6,2	7,7
ROA (%)	1,9	2,5	3,5	2,6	2,6
NPLs Gross (%)	8,1	8,2	5,8	8,3	7,0
NPLs Net (%)	2,1	3,0	1,7	4,8	3,6
CAR (%)	22,5	19,4	19,4	19,5	20,5

**Sumber: Laporan Perekonomian Indonesia 2006**

Seiring dengan mulai memulihnya kondisi perbankan Indonesia, minat dan kepercayaan para nasabah untuk kembali menyimpan uangnya di bank semakin meningkat. Dengan melihat kondisi perbankan Indonesia yang sudah mulai kembali normal, para pelaku industri ini berlomba-lomba untuk menghimpun kembali dana dari masyarakat. Saat ini terdapat beberapa pelaku perbankan di Indonesia, antara lain bank pemerintah, bank swasta nasional, bank asing/campuran, dan BPD. Komposisi pangsa pasar pelaku industri perbankan disajikan pada Gambar 1.1 berikut.



Sumber: Kompas (2006)

**Gambar 1.1**  
**Komposisi Pangsa Pasar Pelaku Industri Perbankan Nasional**

Situasi persaingan perbankan Indonesia saat ini semakin berat dengan bangkitnya bank-bank swasta dan masuknya bank-bank asing. Awalnya bank-bank asing masuk ke Indonesia dengan cara mengakuisisi bank-bank besar. Namun belakangan ini investor asing juga mengincar bank-bank kecil seperti yang terjadi pada Bank Swadesi dan Bank Indomex. Keduanya pada tahun 2007 dibeli oleh State Bank of India. Bagi pihak asing, membeli bank yang sudah ada

membutuhkan dana yang jauh lebih sedikit dibandingkan dengan mendirikan bank baru.

Dengan masuknya bank asing ke perbankan nasional, tingkat persaingan dalam industri perbankan pun semakin ketat. Karena itulah jika bank-bank pemerintah tidak melakukan perubahan yang mendasar akan sulit untuk bersaing dengan bank-bank swasta dan asing. Sedikit demi sedikit, dampak dari persaingan tersebut mulai terasa. Pangsa pasar bank-bank pemerintah dalam lima tahun terakhir mulai tergerus. Hal itu jika dibiarkan terus menerus, dapat mengecilkan peran bank-bank pemerintah di kemudian hari.

Bank Jabar Banten merupakan bank milik pemerintah Propinsi Jawa Barat dan pemerintah Propinsi Banten bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten se-Jawa Barat dan Banten. Sebagai salah satu bank pemerintah, Bank Jabar Banten menunjukkan kinerja yang cukup baik karena secara umum mengalami peningkatan.

Data mengenai kinerja Bank Jabar Banten secara lengkap disajikan dalam Tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2**  
**Kinerja Bank Jabar Banten**  
**Periode Tahun 2001-2009**

Uraian	Desember 2001	Des-02	Des-03	Des-04	Des-05	Des-06	Des-07	Des-08	Des-09	Pertumbuhan (%)								
										Des-01	Des-02	Des-03	Des-04	Des-05	Des-06	Des-07	Des-08	Des-09
Jumlah Assets	3.295.150	5.592.667	8.428.747	11.331.915	13.265.066	15.584.852	21.290.573	23.122.845	26.081.529	0	69,72	50,71	34,44	17,06	17,49	36,61	8,61	12,80
Kredit yang diberikan	1.968.436	3.718.579	4.864.380	6.680.671	8.747.755	10.074.504	11.763.535	13.047.513	16.429.067	0	88,91	30,81	37,34	30,94	15,17	16,77	10,91	25,92
Dana pihak ketiga	2.667.395	4.602.536	7.143.218	9.656.882	10.302.313	11.526.331	15.540.826	16.485.382	18.346.647	0	72,55	55,20	35,19	6,68	11,88	34,83	6,08	11,29
1. Giro	1.459.934	2.363.188	2.997.492	2.932.586	3.870.922	5.463.497	6.621.528	6.563.062	7.404.805	0	61,87	26,84	-2,17	32,00	41,14	21,20	-0,88	12,83
2. Tabungan	523.155	768.848	980.167	1.330.609	1.612.520	1.803.527	2.172.886	2.709.291	3.139.320	0	46,96	27,49	35,75	21,19	11,85	20,48	24,69	15,87
3. Simpanan Berjangka	684.306	1.470.500	3.165.559	5.393.687	4.818.871	4.259.307	6.746.412	7.213.029	7.802.522	0	114,89	115,27	70,39	-10,66	-11,61	58,39	6,92	8,17
Ekuitas	240.057	423.492	679.620	912.891	1.230.273	1.554.008	1.854.043	2.235.604	2.605.115	0	76,41	60,48	34,32	34,77	26,31	19,31	20,58	16,53
Modal disetor	164.680	306.684	509.368	684.141	861.343	1.073.035	1.264.476	1.495.597	1.541.100	0	86,23	66,09	34,31	25,90	24,58	17,84	18,28	3,04
Laba sebelum pajak	67.546	121.627	182.102	239.871	338.567	446.889	502.337	560.674	865.960	0	80,07	49,72	31,72	41,15	31,99	12,41	11,61	54,45
CAR	12.67	12.09	13.9	13.61	14.76	15.46	15.52	17.77	15.42	0	-0,58	1,81	-0,29	1,15	0,7	0,06	2,25	-2,35
NPL-GROSS	0.61	0.1	0.36	0.47	0.32	0.45	0.41	0.7	0.75	0	-0,51	0,26	0,11	-0,15	0,13	-0,04	0,29	0,05
NPL-NETTO	0.32	0.07	0.26	0.23	0.2	0.13	0.13	0.16	0.11	0	-0,25	0,19	-0,03	-0,03	-0,07	0	0,03	-0,05
ROA	2.56	2.6	2.41	1.98	2.84	3.04	2.61	2.44	3.5	0	0,04	-0,19	-0,43	0,86	0,2	-0,43	-0,17	1,06
ROE	23.7	23.64	18.89	14.25	17.74	18.87	17.86	19.58	27.82	0	-0,06	-4,75	-4,64	3,49	1,13	-1,01	1,72	8,24
NIM	10.85	11.42	9.85	8.8	10.8	10.04	6.6	6.01	8.71	0	0,57	-1,57	-1,05	2	-0,76	-3,44	-0,56	2,7
BOPO	86.22	84.51	86.72	86.47	79.57	78.04	80.46	79.12	73.92	0	-1,71	2,21	-0,25	-6,9	-1,53	2,42	-1,34	-5,2
LDR	73.67	80.86	68.04	69.18	84.89	87.34	75.67	79.02	89.39	0	7,19	-12,82	1,14	15,71	2,45	-11,67	3,35	10,37

Sumber : Bank Jabar Banten, 2009



Dalam rangka meningkatkan kinerja dan mendukung misi Bank Jabar Banten menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, strategi yang ditempuh Bank Jabar Banten adalah dengan berupaya memberikan kepercayaan terhadap masyarakat selain itu keberadaan sumber daya menjadi faktor kunci yang berperan signifikan. Di antara sumber daya yang menopang aktivitas perusahaan, sumber daya manusia (karyawan) merupakan asset paling penting dan sangat menentukan keberhasilan peran perusahaan.

Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan apakah sebuah perusahaan tersebut dapat dikategorikan baik atau tidak. Kinerja merupakan hasil kerja, baik secara kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan tentu berbeda-beda, ada yang memenuhi standar dan ada yang tidak.

Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Hal ini membuktikan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan suatu pengkondisian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhinya dengan baik. Kemampuan karyawan untuk memahami dan melaksanakan pekerjaannya merupakan faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berbagai macam tugas berbeda-beda dan harus dilakukan oleh orang yang berbeda. Agar dapat berjalan efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yaitu orang yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakannya. Untuk mendapatkan karyawan yang mampu bekerja dengan jenis pekerjaan yang dibutuhkan, Bank Jabar Banten menetapkan

kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Sampai tahun 2009, jumlah karyawan Bank Jabar Banten sebanyak 1.400 orang. Jumlah tersebut mengalami kenaikan 33.41% dari tahun 2005 yang berjumlah 1.049 orang.

Lebih dari 83% karyawan Bank Jabar Banten menyelesaikan pendidikan tinggi mulai dari tingkat diploma hingga doktoral. Secara lengkap komposisi jenjang pendidikan dan jumlah karyawan Bank Jabar Banten disajikan dalam Tabel 1.3 sebagai berikut.

**Tabel 1.3**  
**Komposisi Jenjang Pendidikan dan Jumlah Karyawan Bank Jabar Banten**

Jenjang Pendidikan	Jumlah Karyawan
S3	3
S2	193
S1	837
D3	228
D1	2
Lain-lain	137
Jumlah Karyawan	1.400

**Sumber : Bank Jabar Banten, 2009**

Dalam kaitannya dengan akselerasi dan percepatan perwujudan misi Bank Jabar Banten menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia maka komposisi SDM Bank Jabar Banten 60:40. Komposisi tersebut terdiri dari 60% karyawan berasal dari *intern* Bank Jabar Banten, dan 40% berasal dari luar yang sudah mempunyai pengalaman di Bank lain. Strategi ini diambil karena selain keterbatasan sumber daya manusia yang ada juga pada umumnya permasalahan yang dihadapi oleh semua bank daerah termasuk Bank Jabar Banten adalah kualitas SDM rendah dengan demikian jika merekrut karyawan dari luar Bank Jabar Banten, maka Bank Jabar Banten akan memiliki SDM yang siap pakai dan tidak perlu melakukan investasi pendidikan SDM yang terlalu lama.

Fenomena di atas memperlihatkan bahwa persaingan bagi calon karyawan semakin ketat karena Bank Jabar Banten sendiri mengharapkan tenaga kerjanya sudah memiliki kemampuan sehingga syarat-syarat yang harus dimiliki calon karyawannya pun sangat banyak. Banyak pakar manajemen yang mengatakan bahwa salah satu kunci sukses suatu organisasi adalah kepemilikan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat memajukan suatu organisasi, dan dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tersebut akan tercipta kinerja organisasi yang maksimal. Sumber daya manusia memegang peranan penting dan merupakan kunci pokok dalam meningkatkan produktivitas suatu perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus digunakan dengan sebaik-baiknya dan dikembangkan kemampuannya agar hasil kerjanya produktif. Sebab produktif tidaknya pekerjaan seseorang dapat dilihat dari hasil kerjanya, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Sumber daya manusia dapat menunjang terhadap peningkatan produktivitas suatu perusahaan ataupun sebaliknya, yaitu menjerumuskan produktivitas. Bank Jabar Banten tidak mungkin dapat memaksimalkan kinerjanya tanpa memiliki karyawan yang kompeten, yaitu karyawan yang memiliki kemampuan serta berdedikasi terhadap pencapaian tujuan Bank Jabar Banten.

Sementara itu, dunia perbankan pada saat ini sedang menghadapi dua tantangan utama. *Pertama*, perubahan lingkungan/iklim bisnis yang cepat diiringi dengan meningkatnya kualitas dan kebutuhan karyawan. Dari satu sisi perubahan

yang cepat itu mengakibatkan terjadinya dinamika pekerjaan berupa perubahan dan perkembangan yang menuntut keterampilan dan keahlian yang melebihi dari sebelumnya. Dari sisi lain, ternyata keinginan dan kebutuhan karyawan bukanlah suatu yang statis, tetapi terus berkembang secara dinamis pula. Karyawan selalu mendambakan keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi secara berkualitas dan memuaskan. *Kedua*, meningkatnya persaingan antara perusahaan mengharuskan setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya dengan cara yang lebih efisien, efektif, dan produktif.

Untuk menghadapi tantangan utama ini, maka perusahaan perlu untuk menuntut kinerja yang tinggi dari karyawannya, dimana kinerja karyawan yang diharapkan tersebut salah satunya dipengaruhi oleh motivasi. Menurut Hasibuan (1990:156) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal.

Setiap karyawan mempunyai perbedaan individual sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam. Hal ini akan terbawa ke dalam pekerjaannya, sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Di samping itu suasana batin/psikologis seseorang secara individu dalam organisasi yang memiliki lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Hal ini berarti karyawan memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja karyawan tinggi dan produktif.

Untuk memahami konsep motivasi lebih lanjut, Lyman Porter dan Raymond Miles mengemukakan suatu pandangan sistem mengenai motivasi. Menurut James A. F. Stoner dan R. Edward Freeman (1994:431) yang mengutip pendapat dari Lyman dan Raymond Miles, pendekatan ini sangat berguna bagi manajer dalam memahami konsep motivasi sehingga dapat memotivasi karyawan secara tepat agar kinerja karyawan meningkat. Pandangan sistem ini membahas seluruh rangkaian kekuatan sistem yang beroperasi pada karyawan, yang harus dipertimbangkan sebelum motivasi dan perilaku karyawan dapat dipahami secara memadai.

Lyman Porter dan Raymond Miles menjelaskan bahwa sistem motivasi mencakup tiga faktor karakteristik yang meliputi timbulnya motivasi karyawan. Ketiga karakteristik tersebut adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja (Stoner, 1986:87). Sistem motivasi ini digunakan karena perspektif sistem dari motivasi ini merupakan yang paling berguna bagi perusahaan untuk mengetahui motivasi kerja karyawan.

Karakteristik individu terdiri atas minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke tempat kerjanya. Karakteristik pekerjaan merupakan sikap. Tugas karyawan yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Sedangkan karakteristik situasi kerja atau organisasi terdiri dari dua hal, yaitu lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan.

Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja karyawan sehingga dibutuhkan suatu kebijaksanaan

perusahaan untuk menggerakkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif, sesuai dengan rencana yang telah direncanakan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara memberi motivasi kepada karyawan. Kinerja karyawan merupakan kebutuhan bagi karyawan, hal ini sebagai mana pendapat Mc. Clelland dalam Stoner (1986:14) yang menunjukkan bahwa motif yang kuat berkinerja karyawan untuk berhasil atau unggul dalam situasi persaingan berhubungan dengan sejauh mana motivasi yang dimiliki individu untuk menjalankan tugas-tugasnya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka pihak bank melakukan upaya memotivasi karyawannya agar mereka mengerti tujuan tindakan mereka dan meyakini akan mencapai tujuan perusahaan. Secara umum, perusahaan menciptakan motivasi dengan memberikan insentif dan imbalan serta kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan. Manajer memiliki peran yang amat besar untuk memotivasi karyawan agar bekerja sebaik-baiknya. Manajer memiliki tugas melaksanakan proses memotivasi dengan menggunakan secara optimal insentif yang disediakan oleh Bank Jabar Banten. Dengan manajemen yang efektif diharapkan dapat menimbulkan dan meningkatkan kinerja karyawan yang baik.

Penelitian ini berkaitan dengan bagaimana mengelola sumber daya manusia sesuai dengan permasalahan yang ditemukan sehingga studi penelitian perbankan ini difokuskan kepada masalah: (1) Faktor Pendidikan, (2) Faktor motivasi, (3) Faktor manajerial, (4) Kinerja karyawan, (5) Kesehatan bank. Dari kacamata pendidikan, permasalahan ini merupakan upaya pengembangan potensi manusia yang merupakan fokus utama dari manajemen pendidikan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan tersebut, penulis merasa perlu mengadakan penelitian mengenai: Pengaruh Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, dan Manajerial terhadap Kinerja Karyawan dan Kesehatan Bank (Studi Tentang Kinerja Karyawan dan Kesehatan pada Bank Jabar Banten) yang mengandung makna penting baik secara teoritis maupun praktis.

### **B. Identifikasi Masalah**

Dengan tingkat persaingan dalam industri perbankan yang semakin ketat. Maka bank-bank pemerintah termasuk Bank Jabar Banten perlu melakukan perubahan yang mendasar agar bisa bersaing dengan bank-bank swasta dan asing. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan mendukung misi Bank Jabar Banten menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, strategi yang ditempuh Bank Jabar Banten adalah berupaya memberikan kepercayaan terhadap masyarakat selain itu keberadaan sumber daya menjadi faktor kunci yang berperan signifikan

Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh Bank Jabar adalah keterbatasan dalam sumber daya. Karena itu untuk mencapai perwujudan misi Bank Jabar Banten menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia maka manajemen membuat kebijakan komposisi SDM Bank Jabar Banten 60:40. Komposisi tersebut 60% karyawan berasal dari intern Bank Jabar Banten, dan 40% berasal dari luar yang sudah mempunyai pengalaman di Bank lain. Adanya upaya perekrutan karyawan yang berasal dari eksternal perusahaan yang telah mempunyai standar kemampuan dalam hal perbankan yang baik ditujukan agar

Bank Jabar Banten memiliki SDM yang siap pakai dan tidak perlu melakukan investasi pendidikan SDM yang terlalu lama.

Kondisi tersebut secara tidak langsung menyebabkan tingkat persaingan bagi calon karyawan semakin ketat karena Bank Jabar Banten sendiri mengharapkan tenaga kerjanya sudah memiliki kemampuan sehingga syarat-syarat yang harus dimiliki calon karyawannya pun sangat banyak. Salah satu kunci sukses suatu organisasi adalah kepemilikan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat memajukan suatu organisasi, dan dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tersebut akan tercipta kinerja organisasi yang maksimal. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dan merupakan kunci pokok dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus digunakan dengan sebaik-baiknya dan dikembangkan kemampuannya agar hasil kerjanya efektif dan efisien.

Agar karyawan dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, maka karyawan tersebut harus memiliki pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan oleh Bank Jabar Banten. Selain itu, faktor motivasi karyawan juga sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Faktor dari luar yaitu manajemen yang baik dari Bank Jabar akan menentukan kinerja karyawan. Untuk itu variabel-variabel penelitian seperti faktor pendidikan, motivasi dan manajerial, perlu digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesehatan Bank Jabar Banten.



Melalui pernyataan masalah di atas, peneliti membuat identifikasi masalah penelitian sebagai berikut: faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial di Bank Jabar Banten belum berjalan optimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kesehatan Bank Jabar Banten

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dapat dinyatakan bahwa: **“Faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial belum optimal dikembangkan sehingga hal ini dikhawatirkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kesehatan Bank”**.

Sehubungan dengan rumusan masalah penelitian di atas, pertanyaan penelitiannya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten
2. Apakah faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten
3. Apakah faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten
4. Apakah faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi

manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

5. Apakah faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial berpengaruh signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten
6. Apakah faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan berpengaruh signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten
7. Apakah faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karir berpengaruh signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten
8. Apakah faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen berpengaruh signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten
9. Apakah kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten
  - a. Apakah kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *capital*
  - b. Apakah kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *asset*
  - c. Apakah kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *management*
  - d. Apakah kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *earning*
  - e. Apakah kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *liquidity*

- f. Apakah kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *sensitivity of market risk*

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dirumuskan hipotesis penelitian secara umum adalah sebagai berikut: “*Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Antara Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, Dan Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kesehatan Bank Baik Secara Parsial Maupun Simultan*”

#### **D. Tujuan Penelitian**

##### **1. Tujuan umum**

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial terhadap kinerja karyawan dan kesehatan bank .

##### **2. Tujuan khusus**

Tujuan khusus penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial terhadap kinerja Bank Jabar Banten;
- b. Untuk mengetahui pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten;
- c. Untuk mengetahui pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karir terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten;

- d. Untuk mengetahui pengaruh faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten;
- e. Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kesehatan Bank Jabar Banten;
- f. Untuk mengetahui pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten;
- g. Untuk mengetahui pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kesehatan Bank Jabar Banten;
- h. Untuk mengetahui pengaruh faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen terhadap kesehatan Bank Jabar Banten;
- i. Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten;
  - 1) Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap *capital*
  - 2) Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap *asset*
  - 3) Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap *management*
  - 4) Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap *earning*
  - 5) Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap *liquidity*
  - 6) Untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap *sensitivity of market risk*

### **E. Asumsi Penelitian**

Premis-premis penelitian merupakan kristalisasi esensi hasil penelitian pakar terdahulu yang telah teruji kebenarannya secara ilmiah dan belum dibantah pihak lain (Didi Atmadilaga, 1989:14) dan menjadi acuan di dalam penelitian ini, berikut ini adalah premis-premis tersebut.

1. Pendidikan merupakan pengaruh lingkungan terhadap individu untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang tetap dalam kebiasaan perilaku, pikiran, dan sikapnya (Thompson, 1993).
2. Motivasi merupakan suatu proses yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian tujuan (Greenberg dan Baron dalam Yayat H. Djatmiko, 2004:67).
3. Manajemen adalah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan di mana pada masing-masing bidang digunakan, baik ilmu pengetahuan maupun kearifan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula (G.R. Terry dalam M.H. Saragih , 1982:39).
4. Kinerja atau *performance* adalah prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja (Bambang Wahyudi, 1996 : 100).
5. Kinerja seorang karyawan akan baik, jika karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan (Prawirosentono , 1999).
6. Pemberian motivasi merupakan kegiatan pemberian motif kerja kepada karyawan dengan cara mempengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi (Hedjarachman dan Suad Hasan, 1990:397).