

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Kinerja karyawan telah menjadi isu yang paling penting dalam setiap organisasi layanan publik. Hal itu dapat dipahami dengan menelaah konsep pelayanan publik dan konsep kinerja. Konsep ideal layanan publik (*public service delivery provision*) secara normatif merupakan darma penyelenggaraan pemerintahan (*heuristic task*) bagi aparat pemerintah. Dalam pemahaman demikian, layanan publik mengharuskan dikuasainya acuan-acuan normatif, konseptual, etos kerja, kompetensi, teknologi pelayanan serta aspek-aspek lainnya yang menyangkut sikap (*attitude*) penyajian layanan publik yang akomodatif dan berkualitas, bertanggung jawab dan berkeadilan.

Sejauh berkenaan dengan pelaksanaan pemerintahan, konsep layanan publik berkembang sejalan dengan beberapa paradigma pemerintah yang dapat diidentifikasi berikut ini. *Pertama*, paradigma kemanfaatan pemerintahan klasik yang dikemukakan oleh Finer (1985) dalam buku yang berjudul *Theory and Practice of Modern Government*. Finer mengemukakan konsepsi pelayanan publik sebagai berikut:

- (a) perwujudan tanggung jawab pemerintah melalui intervensi negara (*state's intervention*) dalam bentuk penyajian produk pemerintahan yang berupa barang dan jasa publik sebagai realisasi mandat konstitusional yang telah dilimpahkan kepada pemerintah oleh publiknya;
- (b) perlunya upaya mewujudkan kesejahteraan

rakyat yang dilaksanakan secara fungsional oleh birokrasi pemerintahan dengan perhatian pada isu-isu yang menjadi preferensi publik yang telah digariskan melalui proses politik.

Kedua, paradigma administrasi negara baru (*new public administration*) yang diajukan oleh Frederickson (1986) yang mencakup konsep-konsep:

(a) realisasi nilai keadilan dalam konteks distribusi kesejahteraan, pendekatan institusional alternatif, humanistik sosial psikologi, etos profesional dan intelektual dalam pelayanan yang terdesentralisasi; (b) pembinaan sumber daya manusia aparatur yang memenuhi acuan etos normatif, standar kualitas, kompetensi, sikap dan kepribadian; (c) rekayasa sosial (*societal engineering*) yang dilakukan melalui pembinaan perilaku dan menarik orbitasi dukungan publik.

Ketiga, paradigma *reinventing government* (Osborne dan Gaebler, 1992) dan paradigma *new paradigm of government* (Ingraham dan Romzek, 1992), yang keduanya secara garis besar memperkenalkan penerapan konsep-konsep sebagai berikut:

(a) pemberdayaan (revitalisasi) sektor publik dengan tampilan kinerja *entrepreneurial government*; (b) peran katalis pemerintah dan dihayatinya etos serta orientasi pelanggan (*mission/customer driven*); (c) penyajian pelayanan prima profesional kepada publik (*professional public service delivery provision*) yang mengacu pada orientasi tolok ukur kualitas layanan publik prima atau unggulan (*Total Quality Control/TQC*); (d) menggalang kemitraan usaha antara sektor *public* dengan sektor *private*; (e) desentralisasi, kinerja organisasi pemerintah prima/unggulan dan intelegensia organisasi; (f) pembinaan peran lembaga kedinasan melalui pembukaan informasi kepada lingkungannya dengan fasilitas aksesibilitas yang terhubung dengan struktur kelembagaan yang menceminkan akuntabilitas publik yang sifatnya berjenjang (*multiple accountability structures*).

Keempat, paradigma pemerintahan tanpa sekat dengan rakyatnya (*seamless government*) dari Linden (1994) yang memuat konsepsi:

(a) *Reengineering* kaidah yang menyangkut peran fungsional lembaga-lembaga publik (kedinasan); (b) transparansi hubungan organisatoris, dan penyediaan aksesibilitas bagi publik serta profilerasi (penyebaran) informasi pemerintahan; (c) penerapan teknologi dan interaksi publik yang bermodel tanpa sekat (*seamless fashion*); (d) penghematan waktu dan jarak layanan serta sensitif terhadap pelanggan (*constituency*) dengan standardisasi kualitas layanan (*quality standardization*).

Kelima, paradigma pembentukan kapasitas publik melalui pemberdayaan (*empowerment*) yang dikemukakan oleh Friedman (1992) dengan konsep-konsep sebagai berikut:

(a) koaktualisasi/koproduksi masyarakat melalui pembinaan dan pengembangan kapasitas, pemberdayaan, dan emansipasi diri agar berperilaku menunjang pemerintah; (b) pelayanan yang disertai pembinaan kepada masyarakat (*therapeutic service intended for target group behavioral change*); (c) Pengelolaan lingkungan/budaya bagi pemandirian manajemen kelompok (*autogestion*) yang dilaksanakan oleh birokrasi; (d) pendekatan demokratik partisipatoris yang berimplikasi pada perlunya upaya transformasi sosial melalui pemberian insentif dan modifikasi perilaku warga masyarakat.

Berdasarkan urgensi peningkatan kualitas layanan jasa di dalam kerangka persaingan antar-bank yang makin ketat, maka paradigma yang ketiga dan keempat dapat dijadikan pijakan pengembangan kinerja layanan jasa perbankan saat ini.

Konsep kinerja merupakan prestasi atau pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Standar dan alat ukur tersebut merupakan indikator untuk menentukan apakah karyawan memiliki kinerja tinggi atau rendah.

Berdasarkan sifat dan jenis pekerjaannya, standar tersebut berfungsi pula sebagai alat ukur dalam memberikan pertanggungjawaban.

Korporasi layanan jasa perbankan PT. Bank Jabar sebagai salah satu usaha pemerintah provinsi Jawa Barat untuk layanan jasa perbankan, menghadapi para pesaing yang cukup handal dan besar jumlahnya. Sebagai salah satu alat kelengkapan otonomi daerah, Bank Jabar mengemban misi dan fungsi sebagai: (a) penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah; (b) melaksanakan penyimpanan uang daerah; dan (c) salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal dengan sejumlah anggota masyarakat, menunjukkan tidak sedikit pengguna layanan jasa Bank Jabar yang memiliki kesan rendahnya kualitas pelayanan. Dengan asumsi bahwa layanan jasa perbankan merupakan bagian integral dari manajemen layanan publik pemerintah daerah, maka menurut Soeharyo (1996) rendahnya kinerja layanan perbankan dapat diduga karena kurangnya perhatian terhadap kebutuhan masyarakat di satu pihak, dan di pihak lain karena tuntutan masyarakat akan kualitas, kuantitas, dan peningkatan kecepatan pelayanan, terus menerus mengalami peningkatan seiring dengan dinamika kebutuhan masyarakat.

Meningkatnya kebutuhan dan tuntutan masyarakat tersebut mengisyaratkan perlunya peningkatan kualitas layanan jasa perbankan kepada masyarakat. Karena itu perbaikan dan peningkatan layanan

jasanya, perlu dilakukan. Upaya tersebut dilakukan bukan hanya untuk menghadapi para pesaing, tetapi juga untuk mendapatkan kepercayaan dan tempat yang baik di masyarakat Jabar khususnya, dan masyarakat Indonesia umumnya.

Peningkatan mutu layanan perbankan sebagai *centre of service* sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Lebih lanjut hal itu berkonsekuensi kepada perlunya peningkatan kinerja karyawan. Dilihat dari sudut pandang perilaku organisasi, kinerja karyawan merupakan perpaduan antara motivasi dengan kemampuannya. Sedangkan secara eksternal organisasi, dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan.

Motivasi atau motif merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan pandangan McClelland tentang faktor-faktor yang mendahului motif berprestasi, yang menunjukkan bahwa motif berprestasi didorong oleh *need for achievement*.

Kinerja karyawan terkait pula dengan asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi, terutama mengenai cara melakukan pekerjaan dan kepada siapa pekerjaan itu ditujukan. Dalam kajian keorganisasian, asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai itu disebut budaya organisasi.

Menurut Kast dan Rosenweight (1991), budaya organisasi secara individu berfungsi: (a) menyampaikan rasa identitas bagi organisasi; (b) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar bagi dirinya sendiri; (c) meningkatkan stabilitas sistem sosial; (d) menyediakan premis yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan.

Kinerja karyawan dapat pula dipengaruhi oleh etos kerjanya, karena etos berkenaan dengan nilai dari perilaku seseorang. Etos adalah *guiding beliefs of a person, group or institution* --keyakinan yang berfungsi memandu tingkah laku seseorang, sekelompok, atau sebuah institusi.

Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas kinerja karyawan, dapat dijelaskan dengan argumen bahwa tinggi rendahnya pendidikan dan hasil pelatihan yang dicapai seseorang akan mencerminkan kemampuan, tingkat pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan lebih cepat menerima inovasi dan perubahan dibanding dengan orang yang memiliki tingkat pendidikan rendah.

Bagi seorang karyawan kinerja merujuk kepada pelayanan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sebagai perwujudan kompetensi yang dimilikinya. Berdasarkan perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi tersebut dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini sangat logis sebab optimalisasi kontribusi pegawai

terhadap pencapaian tujuan institusi ditunjukkan melalui prestasi kerja sebagai perwujudan dari kemampuan kerja.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis terdorong untuk meneliti kinerja karyawan sebagai unikum yang terkait dengan aspek-aspek budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan, dengan mengambil kasus di Bank Jabar.

Pokok masalah penelitian ini dapat penulis rumuskan sebagai berikut: apakah persepsi karyawan tentang budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor-faktor determinan yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan? Pokok masalah tersebut selanjutnya penulis perinci ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah faktor-faktor persepsi karyawan tentang budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan secara total berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan Bank Jabar?
2. Apakah persepsi karyawan tentang budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan Bank Jabar?
3. Apakah persepsi karyawan tentang etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan Bank Jabar?

4. Apakah persepsi karyawan tentang pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan Bank Jabar?
5. Bagaimanakah model konseptual manajemen pengembangan kualitas kinerja karyawan yang dapat berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan jasa perbankan?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan sebagaimana dirumuskan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh parsial dan pengaruh gabungan faktor-faktor persepsi karyawan tentang budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas kinerja karyawan Bank Jabar.
2. Derajat kebermaknaan pengaruh persepsi karyawan tentang budaya organisasi, etos kerja, serta pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas kinerja karyawan Bank Jabar.
3. Mengajukan model konseptual manajemen pengembangan kualitas kinerja karyawan yang dapat berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan jasa perbankan.

D. MANFAAT HASIL PENELITIAN

1. Manfaat Teoretik

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan bagi studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian ke arah pengembangan konsep-konsep kinerja karyawan yang mendekati pertimbangan-pertimbangan kontekstual dan konseptual, serta budaya organisasi yang berkembang pada dunia kerja.

Pembahasan tentang kinerja karyawan sebagai bagian yang tak terpisahkan dari manajemen sumber daya manusia, diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, apakah teori-teori yang selama ini berlaku dalam lingkup pendidikan dan pelatihan serta budaya organisasi prediksi-prediksinya masih tepat atau bahkan sebaliknya.

2. Manfaat Praktik

Dalam tataran praktik, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan bagi manajemen Bank Jabar dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas kinerja karyawan.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia dan dapat menjadi temuan awal untuk penelitian lanjutan yang relevan.

E. PARADIGMA PENELITIAN

Berdasarkan fokus dan konteksnya, maka paradigma penelitian ini memuat hal-hal sebagaimana diuraikan berikut ini.

Pertama, konseptualisasi masalah dan penjelasan teoretik. Dalam tahap ini penulis melakukan konseptualisasi masalah penelitian, sebagaimana yang telah dituangkan di bagian muka. Konsep masalah tersebut selanjutnya penulis terangkan dengan bantuan sejumlah teori yang penulis pilih dan konstruksi atas dasar kemampuan eksplanasinya terhadap konsep-konsep mutu layanan jasa, budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan, dan kinerja.

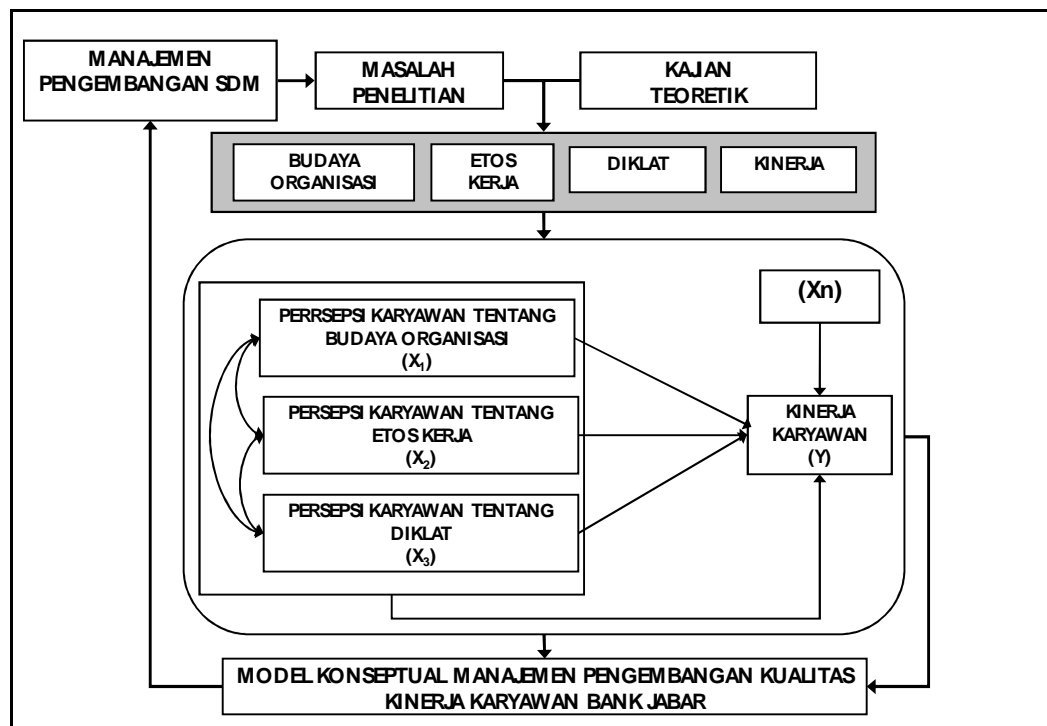
Menurut Sanusi (1998), teori berfungsi: (1) mengkonfirmasi atau memfalsifikasi teori yang ada, dan hasilnya dipakai untuk mengidentifikasi dan mengurai unsur-unsur dari sesuatu satuan; (2) mendeskripsi; (3) menganalisis proses serta hubungan; (4) memprediksi; dan (5) membuat rencana, operasi, dan kontrol. Dengan demikian, penjelasan teoretik atas masalah penelitian, penulis maksudkan sebagai memfungsikan konsep dan teori untuk menerangi proses pemahaman masalah penelitian di wilayah empirik, agar masing-masing dimensi masalah penelitian mendapatkan penjelasan teoritik yang memadai sehingga dapat dicegah kemungkinan tersesat di wilayah empirik.

Kedua, deskripsi dan analisis temuan empirik. Setelah kategori masalah penelitian mendapat eksplanasi teoretik yang memadai,

selanjutnya penulis memasuki wilayah empirik guna merekam data dan informasi yang mencerminkan gambaran senyatanya mengenai masalah penelitian ini. Kemudian, dilakukan pengujian hipotesis penelitian dan pemaknaan. Pada tingkat empirik, penelitian ini ingin mengungkapkan dan memaknai hasil pengujian hipotesis mengenai hubungan determinatif faktor-faktor persepsi karyawan tentang budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan dengan faktor kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan pengungkapan dan pemaknaan tersebut lebih lanjut akan dikedepankan sebuah model konseptual pengembangan kualitas kinerja karyawan yang memiliki sumbangan bagi upaya peningkatan kualitas layanan jasa perbankan.

Ketiga, mengajukan model konseptual. Model konseptual diajukan berdasarkan fakta empirik yang ditemukan di lapangan, hasil pengujian hipotesis penelitian, komparasi dengan telaah teoretik dan penelitian terdahulu.

Dengan demikian, model konseptual lebih bersifat pemikiran tentatif yang meramu antara nilai-nilai unggulan yang sudah ada secara empirik dengan nilai-nilai normatif teoretik, kajian terdahulu, dan asumsi-asumsi perlunya peningkatan kualitas kinerja karyawan pendukung peningkatan kualitas layanan jasa. Untuk lebih ringkasnya, paradigma penelitian ini penulis sajikan secara skematik dalam gambar 1.1.



Gambar 1.1
PARADIGMA PENELITIAN

F. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memilih rancangan deskriptif-verifikatif, yang dimaksudkan untuk menggambarkan kondisi ciri-ciri objek atau variabel-variabel penelitian sebagaimana adanya, dan menguji hipotesis. Oleh karena itu, digunakan pendekatan *descriptive survey* dan *explanatory survey* yang menurut Singarimbun dan Effendi (1989), bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Berdasarkan paradigma penelitian di atas, ada empat hipotesis kerja yang diajukan dan diuji kebermaknaannya dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Persepsi karyawan tentang budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar.
2. Persepsi karyawan tentang etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar.
3. Persepsi karyawan tentang pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar.
4. Persepsi karyawan tentang budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar.

Lokasi penelitian menyebar di 12 Kantor Cabang Bank Jabar dengan sampel karyawan sejumlah 106 orang, yang dipilih secara random, mewakili populasi karyawan dari beragam level, unit, dan bagian. Untuk memperoleh sampel tersebut, penulis menempuh langkah-langkah: (1) menginventarisasi karyawan Bank Jabar; (2) menginventarisasi karyawan setiap unit/bagian yang menjadi target populasi; (3) menentukan ukuran sampel yang akan dijadikan responden.