

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Peningkatan kualitas dan produktivitas adalah kata kunci (*keywords*) untuk dapat mengejar ketinggalan sehingga mampu bersaing bukan hanya ditataran regional dan nasional, tetapi juga di level global. Peningkatan kualitas dan produktivitas harus dilakukan secara terus menerus, baik pada tataran makro maupun mikro, baik ditingkat pusat maupun daerah.

Industri perbankan sudah memasuki persaingan bebas (*free market competition*). Kendati bank-bank terhindar dari sanksi regulator lantaran bisa memenuhi ketentuan permodalan Rp100 miliar sesuai dengan yang tercantum dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API), namun ketatnya persaingan mendesak semua bank untuk meningkatkan kualitas kerja karyawannya. Bank pembangunan daerah (BPD) yang seluruh modalnya sudah di atas Rp100 miliar pun tidak bisa berpangku tangan. Supaya pangsa pasarnya tidak tergerus pesaing, BPD harus mampu tumbuh minimal setara dengan industri, baik dari sumber daya manusia maupun produk yang dimilikinya.

Hasil survei seperti yang di lakukan Roy Morgan Research mengungkapkan bahwa BPD bukan pilihan utama masyarakat di daerahnya disebabkan oleh *market penetration*, banyak BPD di daerahnya masih kalah dibandingkan dengan bank umum lain. Bertumbuhnya kantor cabang bank umum non-BPD di daerah tentu ada plus dan minusnya untuk BPD. Plusnya paling tidak BPD akan

terpacu dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan pelayanannya. Terlebih, kalau hal itu dapat dilakukan secara terukur, berkelanjutan, dan konsisten. Sementara, minusnya, kalau BPD tidak bergegas melakukan antisipasi, BPD terancam akan menjadi tamu di daerahnya sendiri.

Menurut Kartono Mohamad (2009), untuk menopang ekspansi bisnis dan meningkatkan produktivitas, BPD harus memiliki tiga pilar penting dalam bisnis perbankan, yakni permodalan, teknologi, dan sumber daya manusia (SDM) yang dibekali dengan pengetahuan manajemen dan kompetensi yang berkualitas. Salah satu permasalahan penting bagi karyawan dalam suatu organisasi ialah bagaimana mengaplikasikan pengetahuan manajemen dan kompetensi yang dimiliki untuk mencapai produktivitas yang diinginkan supaya dapat bersaing dengan kompetitor khususnya di PT. Bank Jabar Banten, Tbk sebagai BPD Jawa Barat.

Selain itu, masih dominannya giro dalam struktur DPK menunjukkan bahwa PT. Bank Jabar Banten, Tbk tidak bisa lepas dari dana pemerintah daerah (pemda). Masalah lain yang muncul adalah mutu pelayanan belum maksimal karena semangat melayani belum dihayati karyawan PT. Bank Jabar Banten, Tbk (*sumber infobanknews.com*, oleh Kartono Mohamad). Kendati para bankir BPD sepakat bahwa mutu pelayanan dari karyawan menjadi nomor satu, praktiknya masih ketinggalan.

Menurut Anoraga dan Suyati, (1995) produktivitas mengandung pengertian yang berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis dan sistem. Sebagai konsep ekonomis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan

manusia dan masyarakat pada umumnya yang dapat diukur berdasarkan hasil kerja karyawannya. Ukuran produktivitas kerja karyawan pada beberapa bank dapat dilihat pada tabel 1.1. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja sangat penting pada sebuah organisasi, namun dari sudut pandangan atau pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda.

Tabel 1.1

Ukuran produktivitas kerja karyawan bank di Indonesia

Nama Bank	Proses <i>Job Description</i> Karyawan				
	Pengajuan Kredit	Buka Tabungan	Transfer	Penarikan Uang	Penyetoran
<b>Bank Central Asia</b>	2 hari	10 menit	1 menit	2 menit	2 menit
<b>Bank Mandiri</b>	2 hari	10 menit	1 menit	3 menit	2 menit
<b>Danamon</b>	2 hari	10 menit	2 menit	3 menit	3 menit
<b>BPD Jabar Banten</b>	3 hari	15 menit	2 menit	5 menit	5 menit

Sumber : API (Arsitektur Perbankan Indonesia)

Tabel diatas menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan PT. Bank Jabar Banten, Tbk cenderung lebih rendah. Hal tersebut terlihat dari proses *job description* karyawan menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan PT. Bank Jabar Banten, Tbk rata-rata lebih rendah dibandingkan produktivitas kerja karyawan bank umum lainnya. Produktivitas kerja yang rendah akan berdampak pada tidak stabilnya produktivitas perusahaan, karena kualitas SDM yang rendah menghambat perubahan kultur melayani di tubuh bank, akibatnya PT. Bank Jabar

Banten, Tbk kalah bersaing dengan kompetitor. Rendahnya produktivitas kerja perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2  
Pertumbuhan produktivitas PT. Bank Jabar Banten, Tbk

URAIAN	DESEMBER	DESEMBER	DESEMBER	DESEMBER	DESEMBER	PERTUMBUHAN (%)			
	2005	2006	2007	2008	2009	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)				
Jumlah Asset (ROA)	102.82	107.53	99.68	92.50	107.04	4.71	-7.85	-7.18	14.54
Ratio Pendapatan	307.88	189.02	336.12	162.02	293.54	-118.87	147.10	-174.10	131.52
Ratio Beban/biaya	110.94	152.84	126.51	107.57	111.92	41.90	-26.33	-18.94	4.35
Keuntungan (Laba Bersih)	84.97	81.81	94.06	136.51	120.05	-3.16	12.25	42.45	-16.46

Sumber: LBU (Laporan Keuangan Bulanan Bank Jabar)

Berdasarkan tabel 1.2 dijelaskan bahwa produktivitas PT. Bank Jabar Banten, Tbk dari tahun 2005 – 2009 cenderung tidak stabil, hal ini dilihat dari ratio pendapatan yang fluktuatif, karena pendapatan merupakan hasil yang diperoleh dari keseluruhan unit bisnis. PT. Bank Jabar Banten, Tbk seharusnya sangat diperhitungkan dalam perebutan dana tabungan, dengan basis nasabah yang dimiliki. Semangat kedaerahan bisa menjadi sisi positif bagi PT. Bank Jabar Banten, Tbk untuk memenangi pertarungan. Tapi, tanpa paradigma dan orientasi bisnis, sulit memanfaatkan bekal positif yang dimilikinya sehingga mengakibatkan tidak stabilnya produktivitas.

PT. Bank Jabar Banten, Tbk berusaha mengubah *mind set* dengan merekrut bankir-bankir swasta, akan tetapi upaya tersebut tidak dapat mengubah budaya pelayanan menjadi lebih baik dan cepat. Menurut sejumlah bankir swasta yang masuk ke PT. Bank Jabar Banten, Tbk, mereka bagaikan menghadapi

tembok tebal untuk mengubah *mindset* pegawai yang kaku  
(*sumber:Infobanknews.com2009*).

Dalam konteks ini, hendaknya PT. Bank Jabar Banten, Tbk mengetatkan kinerjanya agar mampu bersaing dengan bank lain dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia berupa pengetahuan dan kompetensi. Ketika kompetisi pasar bebas sudah benar-benar terjadi, PT. Bank Jabar Banten, Tbk tidak bisa lagi bergantung pada dana pemda, apalagi meminta ke Departemen Dalam Negeri ataupun Menteri Keuangan untuk meminta perlindungan dan fasilitas (*sumber: infobanknews.com*).

Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Karyawan sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan.

Menurut sjafrri mangkuprawira (2008) kriteria untuk menilai produktivitas kerja dapat dilihat dari :

1. Sisi Input yang terdiri dari tingkat pendidikan dan pengetahuan manajemen yang tinggi, kreatifitas dan kompetensi karyawan yang tinggi.
2. Sisi output seperti kepuasan konsumen yang semakin tinggi, penerimaan dari investasi semakin meningkat, output perkaryawan semakin tinggi, nilai rupiah penjualan semakin meningkat dan keuntungan semakin besar
3. Sisi Outcome yaitu: pangsa pasar yang semakin besar, penghasilan dari setiap pangsa semakin besar, keluhan pelanggan-pelanggan semakin kecil, semakin

besarnya peluang karir karyawan dan semakin besarnya peluang perusahaan untuk berkembang.

Fiermonte dan Bruning (2005) menyatakan bahwa kemampuan suatu organisasi untuk bersaing tidak hanya bersumber dari pasar produk atau jasa yang dihasilkan, namun juga dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki yaitu karyawan. Peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja, antara lain dilakukan melalui pengembangan melalui sistem standarisasi dan sertifikasi kompetensi di berbagai bidang profesi serta pengembangan sistem pengetahuan dan pelatihan berbasis kompetensi.

Ketatnya persaingan pada bisnis perbankan, menuntut PT. Bank Jabar Banten, Tbk harus lebih mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya, sumber daya manusia faktor yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud yaitu karyawan PT. Bank Jabar Banten, Tbk. Salah satu isu yang menarik untuk dikaji adalah isu tentang tidak stabilnya produktivitas kerja karyawan PT. Bank Jabar Banten, Tbk.

Dugaan sementara yang muncul adalah produktivitas kerja karyawan PT. Bank Jabar Banten, Tbk selama ini tidak stabil dan kurang optimal sebagai BPD dengan aset terbesar di Indonesia yaitu diatas Rp. 10 triliun (sumber: asbanda.com), PT. Bank Jabar Banten, Tbk seharusnya juga menjadi bank nomor satu.

Pengetahuan manajemen dan kompetensi dapat menunjang hasil kualitas dan produktivitas suatu perusahaan (Dede Mariana 2007), dengan demikian maka produktivitas kerja karyawan diduga akan cenderung menurun dan tidak stabil

apabila *knowledge management* dan kompetensi yang ada pada karyawan yang terlibat didalamnya menurun. Kecenderungan seperti ini pun tentunya bukan mustahil sewaktu-waktu akan terjadi, khususnya pada PT. Bank Jabar Banten, Tbk.

Terdapat beberapa alasan kuat, mengapa *knowledge management* dan kompetensi menjadi kunci keberhasilan dalam produktivitas kerja karyawan. Diantaranya ialah: Pertama, kegiatan penting perusahaan yaitu membuat keputusan, menciptakan dan menghasilkan produk, serta memberikan layanan kepada pelanggan, semuanya memerlukan *knowledge management* dan kompetensi (Sangkala 2007).

Melalui serangkaian hasil penelitian terungkap bahwa kemampuan perusahaan bertahan lama dan berkembang bukan ukuran dan keberuntungannya, melainkan karena kemampuannya beradaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan kondisi tuntutan lingkungannya, terus menerus melakukan inovasi, dan mengambil keputusan yang tepat untuk bergerak menuju yang diharapkan, semua itu terjadi karena kemampuan *knowledge management* dan kompetensi dari perusahaan itu (Sangkala, 2007:3). Kedua, adanya perubahan orientasi dalam memandang sumberdaya perusahaan sebagai faktor produksi (Sangkala, 2007: 310). Dalam hal ini terutama perubahan yang akhirnya memandang manusia bukan lagi dari sisi fisik, melainkan sebagai kualitas fikiran, atau kualitas *knowledge* sehingga tercipta hasil yang maksimal.

Peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan memanfaatkan pengetahuan yang sudah ada dan dapat digunakan ulang untuk proses atau produk

yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari perusahaan akan meningkat. Pada penelitian ini, penulis menggunakan dua determinan yang dianggap paling kuat, yaitu *knowledge management* dan kompetensi. Tiwana (1999) mendefinisikan *Knowledge Management* secara luas dalam arti manajemen pengetahuan sebagai "... pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keuntungan yang kompetitif.

Michael Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Sedangkan Peter F. Drucker mendefinisikan produktivitas sebagai berikut:

"Produktivitas adalah keseimbangan antara seluruh faktor-faktor produksi yang memberikan keluaran yang lebih banyak melalui penggunaan sumber daya yang lebih sedikit".

Peningkatan kompetensi dan pengetahuan manajemen karyawan secara perorangan di PT. Bank Jabar Banten akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian produktivitas merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan.

Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengetahuan, dukungan sumber daya manusia seperti, kompetensi yang dimiliki dapat memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah peningkatan produktivitas yang tinggi pada PT. Bank Jabar dan Banten, Tbk.

Dari uraian diatas penulis tertarik untuk mengetahui apakah *knowledge management* dan kompetensi mempengaruhi produktivitas karyawan, maka penulis perlu melakukan penelitian mengenai, **"Pengaruh *knowledge management* dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan"** penelitian dilakukan di PT. Bank Jabar Banten, Tbk.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Peningkatan produktivitas karyawan dapat dilakukan dengan melihat hasil akhir yang telah dicapai karyawan dan meningkat karyawan dengan cara meningkatkan *knowledge management* karyawan yang kemudian ditransfer ke sumber daya manusia yaitu kompetensi karyawan. Pelaksanaan peningkatan produktivitas karyawan untuk berproduksi dapat dirasakan manfaatnya jika ada juga pemicunya.

Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk mengupas masalah ini dalam salah satu karya ilmiah yang berbentuk tesis, dengan judul Pengaruh *knowledge management* dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Pt. Bank Jabar banten, Tbk.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

- a. Adakah pengaruh tingginya *knowledge management* terhadap kompetensi di PT. Bank Jabar banten, Tbk?
- b. Adakah pengaruh tingginya *knowledge management* terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Bank Jabar banten, Tbk?

- c. Adakah pengaruh tingginya kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Bank Jabar banten, Tbk?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### 1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana *knowledge management* dan kompetensi berpengaruh pada produktivitas karyawan sehingga perusahaan dapat bersaing dengan kuat.

#### 1.3.2 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengukur pengaruh tingginya *knowledge management* terhadap kompetensi.
- b. Untuk mengukur pengaruh tingginya *knowledge management* terhadap produktivitas kerja karyawan.
- c. Untuk mengukur pengaruh tingginya kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Selanjutnya dapat dijelaskan kegunaan penelitian dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis bagi penulis maupun bagi Mahasiswa Jurusan Magister Manajemen Bisnis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia. Manfaat yang dapat diperoleh secara teoritis yaitu :

- a. Dapat memperdalam pengetahuan tentang *knowledge management*, kompetensi dan produktivitas kerja serta melihat sejauh mana tingkat

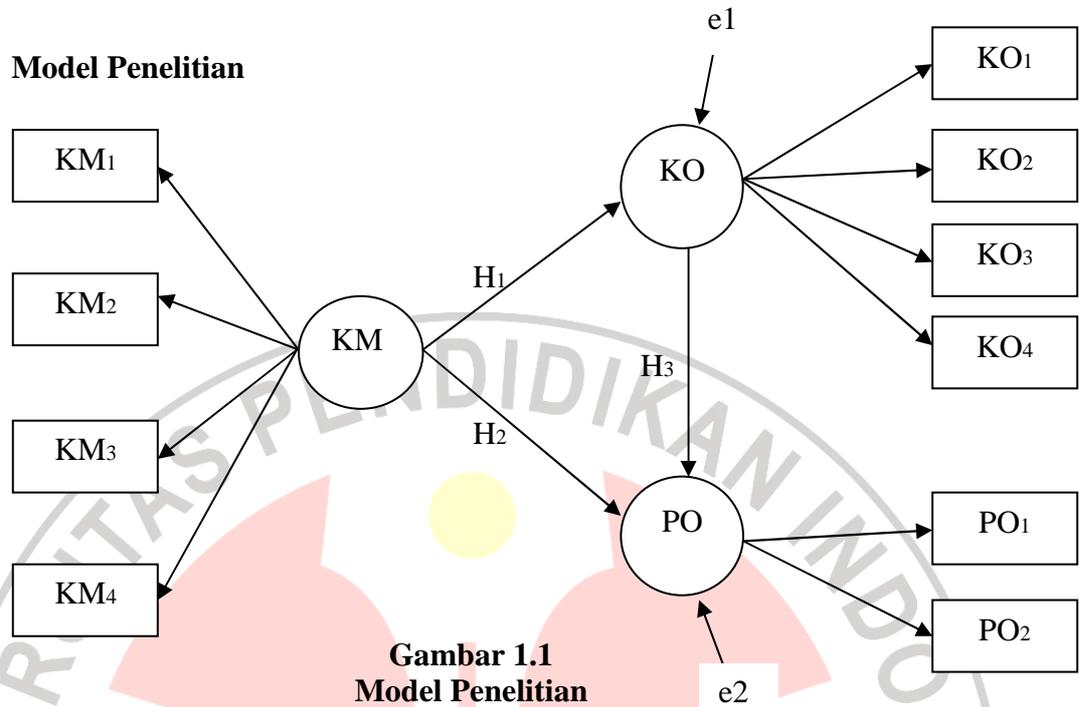
penerapan dan kendala–kendala yang timbul dalam aplikasi sesungguhnya pada manajemen bisnis, sehingga dapat diselaraskan antara teori perkuliahan dan praktek.

- b. Dapat menerapkan dan menggunakan konsep ilmu pengetahuan khususnya konsep *knowledge management*, kompetensi dan produktivitas kerja karyawan yang diperoleh selama proses belajar mengajar berlangsung.

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

- a. Dapat menjadi masukan bagi perusahaan yang diteliti dalam menerapkan teori *knowledge management*, kompetensi dan meningkatkan produktivitas kerja, sehingga mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi dinamika pertumbuhan dan perkembangan perbankan di Indonesia.
- b. Melalui proses dan konsep *knowledge management*, kompetensi dan peningkatan produktivitas karyawan, diharapkan semua sumber daya manusia dalam organisasi lebih siap untuk mengikuti perkembangan lingkungan diluar organisasi.

### 1.5 Model Penelitian



**Gambar 1.1  
Model Penelitian**

Keterangan:

- KM = Knowledge Management
- KO = Kompetensi
- PO = Produktivitas
- KM1 = Penciptaan Pengetahuan
- KM2 = Akuisisi Pengetahuan
- KM3 = Transfer dan Perubahan Pengetahuan
- KM4 = Penyimpanan dan Penggunaan Kembali *Knowledge Management*
- KO1 = valuable competencies
- KO2 = rareness
- KO3 = inimitability
- KO4 = Insubstitutability
- PO1 = Efisiensi
- PO2 = Efektifitas

## **1.6 Hipotesis**

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang positif antara *Knowledge Management* terhadap Kompetensi

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang positif antara *Knowledge Management* terhadap Produktivitas kerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh yang positif antara Kompetensi terhadap Produktivitas kerja karyawan.

## **1.7 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di di PT. Bank Jabar Banten, Tbk kantor pusat bandung yang beralamatkan di Jln Naripan Bandung.

