

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Manajemen merupakan kegiatan mengelola sumber daya agar sumber daya tersebut dapat digunakan secara baik dan benar sehingga menghasilkan hasil yang diinginkan. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan kemajuan sebuah organisasi. Bahkan bisa dikatakan sumber daya manusia merupakan unsur terpenting disamping unsur yang lainnya. Tidak ada suatu instansi yang dapat tumbuh dan berkembang tanpa unsur manusia dengan kemampuan manajerial dan moralitas kerja yang memadai seperti pendapat yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan, yang menyatakan bahwa: “Karyawan adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.”

Dewasa ini perkembangan perbankan sejalan dengan perkembangan pembangunan di berbagai sektor seperti perdagangan, perindustrian, pertanian, dan sektor-sektor lainnya telah memainkan peranan yang sangat besar untuk memajukan dan menjalankan aktivitas di berbagai sektor tersebut, agar dapat menjalankan fungsinya guna menjamin terpenuhinya kebutuhan masyarakat yang beranekaragam. Dengan demikian secara tidak langsung peranan sektor perbankan

telah membantu Negara dalam mewujudkan tujuan Negara yaitu untuk mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan merata baik material maupun spiritual.

Bank adalah sebuah *service company* yang bergerak dalam bisnis jasa keuangan. Produk bank adalah jasa, dimana untuk menyampaikan produk tersebut kepada nasabah diperlukan kegiatan yang disebut pelayanan atau *service*. Bank merupakan lembaga keuangan yang menjadi tempat bagi perusahaan, pemerintahan dan swasta, maupun perorangan untuk menyimpan dananya. Pengertian bank menurut Undang-undang No.7 Tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No.10 Tahun 1998 pasal 1:

*“Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.*

Dari pengertian di atas dapat di jelaskan bahwa kegiatan usaha bank disamping menghimpun dana atau menarik uang (*saver*) dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan berupa giro, tabungan dan deposito, juga menyalurkan dana atau memberikan pinjaman (kredit) kepada masyarakat yang membutuhkan melalui kegiatan perkreditan dan berbagai jasa yang diberikan, bank melayani kebutuhan pembiayaan serta melancarkan mekanisme sistem pembayaran bagi semua sektor perekonomian.

Bank Bukopin adalah Bank Swasta Nasional yang didirikan pada tanggal 10 Juli 1970. Dalam kegiatan bisnisnya Bank Bukopin memfokuskan diri pada

segmen UMKMK. Namun seiring dengan terbentuknya kesempatan dan peningkatan kemampuan melayani kebutuhan masyarakat yang lebih luas, Bank Bukopin telah mengembangkan usahanya ke segmen komersial dan konsumen. Dalam kegiatan usahanya, kualitas kinerja sumber daya manusia (karyawan) adalah faktor yang sangat berperan penting, karena karyawan merupakan faktor sentral yang menentukan keberhasilan bisnis. Namun, usaha pencapaian kinerja karyawan yang unggul tidaklah mudah, karena Bank Bukopin menemukan berbagai permasalahan dalam kinerja para karyawan ini.

Persaingan perbankan ke depan lebih pada keunggulan kualitas pelayanan untuk memenuhi ekspektasi nasabah yang terus meningkat seiring dengan perkembangan budaya, tingkat kebutuhan, dan kemajuan teknologi. Di bawah ini terdapat hasil survey dan *research* yang dilakukan oleh *Institute of Service Management Studies* (ISMS) bekerjasama dengan yayasan Trisakti terkait dengan kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan nasabah. Adapun detail dari hasil survey tersebut sebagaimana dijelaskan di bawah ini:

Tabel 1.1  
Kualitas Pelayanan  
Berdasarkan Persepsi Nasabah Tahun 2006

No.	Bank	Nilai	Nilai %
1	HSBC	44.447	88.89
2	Citibank	43.358	86.72
3	Bank Niaga	42.862	85.72
4	PermataBank	42.245	84.49
5	Bank Mega	41.672	83.34
6	Bank Danamon	41.395	82.79
7	Bank Bukopin	41.387	82.77
8	Bank Mandiri	41.186	82.37
9	BII	40.660	81.32
10	BRI	40.424	80.52
11	BNI	40.405	80.81
12	Lippo Bank	40.297	80.59
13	BCA	39.903	79.81
14	Industri	41.223	82.45

Sumber: InfoBankNews, November 2007

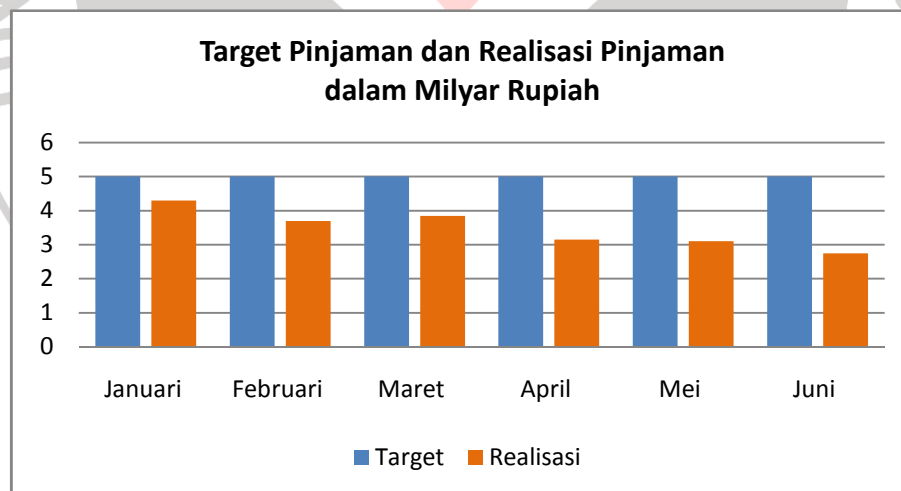
Bank Bukopin menempati posisi ke 7, hal ini mengindikasikan bahwa dari sisi nasabah, ini berarti kepuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan masih rendah, masih belum selaras dengan harapan dan keperluan mereka. Sedangkan dari sisi karyawan ini berarti pelayanan yang diberikan masih belum optimal, belum mampu memberikan pelayanan terbaik (*best service*) yang dapat mengikuti keperluan dan harapan konsumen. Maka dari segi pelayanan dan kepuasan pelanggan, kinerja karyawan masih belum optimal.

Divisi Mikro memberikan pelayanan pinjaman kepada usaha kecil dan mikro. Sebagian besar karyawan pada divisi mikro adalah *marketing officer*, penilaian kinerja yang dilakukan adalah dengan menilai target pinjaman dan nasabah yang diperoleh para *marketing officer*.

Indikasi lain yang memperlihatkan belum optimalnya kinerja karyawan Divisi Mikro Bank Bukopin adalah masih cukup banyaknya karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang rendah dalam hasil evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja pada Divisi Mikro dilihat dari pencapaian target pinjaman nasabah berikut ini adalah target pinjaman dan realisasi pinjaman pada tahun 2009:

**Tabel 1.2**  
**Target Pinjaman dan Realisasi Pinjaman**  
**Unit Ujung Berung Bulan Januari-Juni Tahun 2009**

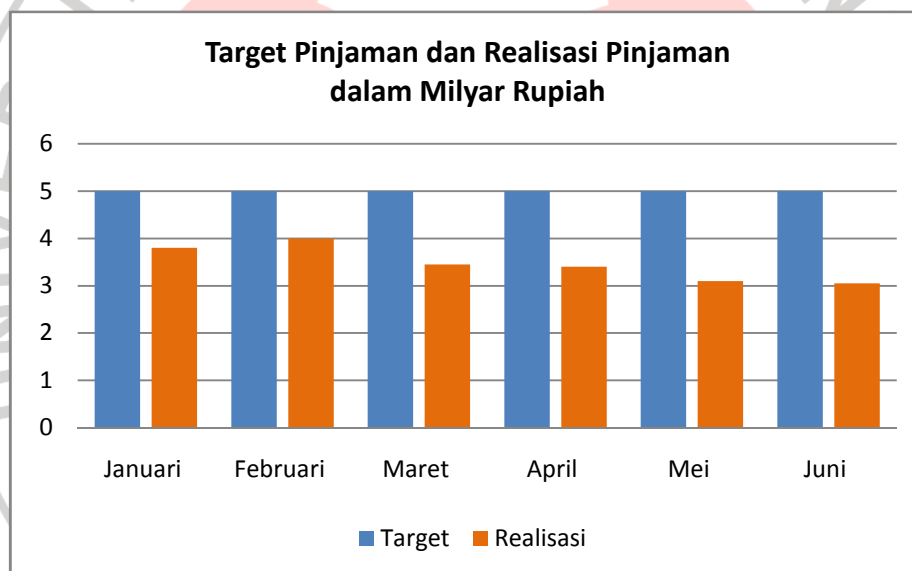
Bulan	Target Pinjaman (milyar)	Realisasi Pinjaman (milyar)
Januari	5	4,3
Februari	5	3,7
Maret	5	3,85
April	5	3,15
Mei	5	3,1
Juni	5	2,75



**Gambar 1.1**  
**Grafik target pinjaman dan realisasi pinjaman**  
**unit Ujung Berung**

**Tabel 1.3**  
**Target Pinjaman dan Realisasi Pinjaman**  
**Unit Ahmad Yani Bulan Januari-Juni Tahun 2009**

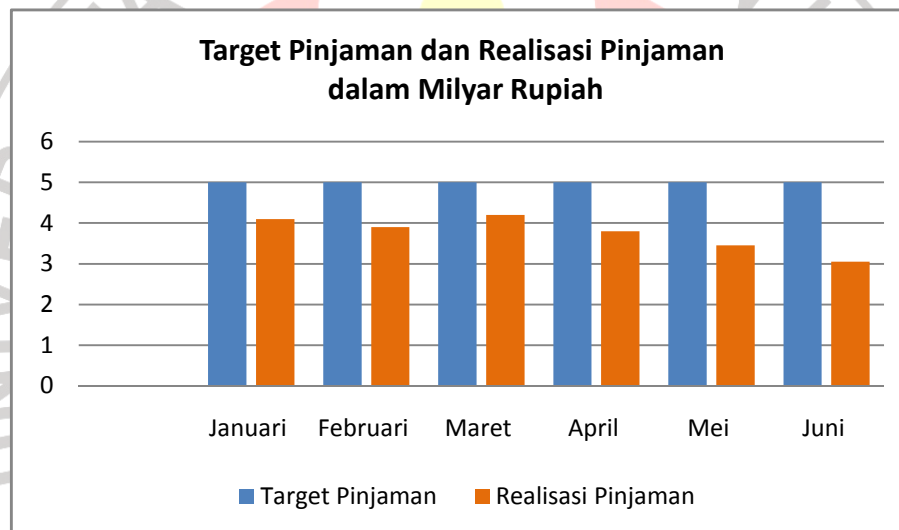
Bulan	Target Pinjaman (milyar)	Realisasi Pinjaman (milyar)
Januari	5	3,8
Februari	5	4
Maret	5	3,45
April	5	3,4
Mei	5	3,1
Juni	5	3,05



**Gambar 1.2**  
**Grafik target pinjaman dan realisasi pinjaman**  
**unit Ahmad Yani**

**Tabel 1.4**  
**Target Pinjaman dan Realisasi Pinjaman**  
**Unit Astana Anyar Bulan Januari-Juni Tahun 2009**

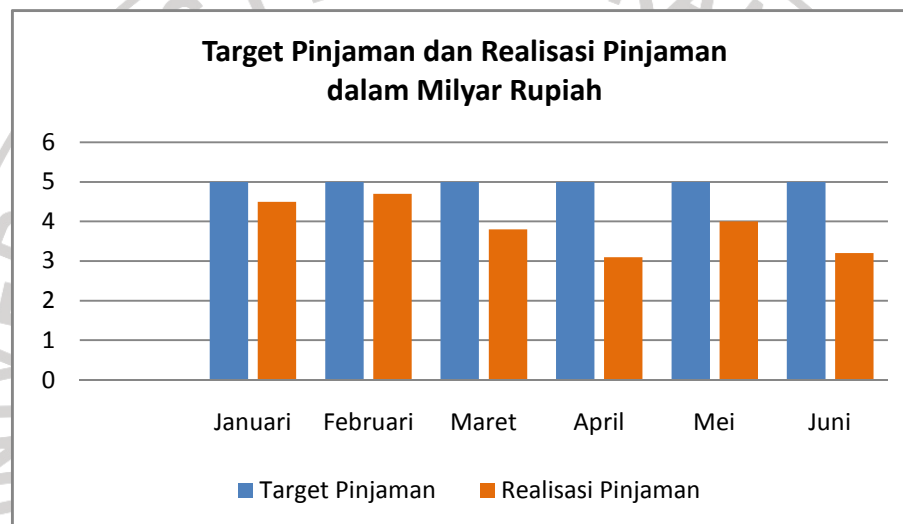
Bulan	Target Pinjaman (milyar)	Realisasi Pinjaman (milyar)
Januari	5	4,1
Februari	5	3,9
Maret	5	4,2
April	5	3,8
Mei	5	3,45
Juni	5	3,05



**Gambar 1.3**  
**Grafik target pinjaman dan realisasi pinjaman**  
**unit Astana Anyar**

**Tabel 1.5**  
**Target Pinjaman dan Realisasi Pinjaman**  
**Unit Kopo Bulan Januari-Juni Tahun 2009**

Bulan	Target Pinjaman (milyar)	Realisasi Pinjaman (milyar)
Januari	5	4,5
Februari	5	4,7
Maret	5	3,8
April	5	3,1
Mei	5	4
Juni	5	3,2



**Gambar 1.4**

**Grafik target pinjaman dan realisasi pinjaman unit Kopo**

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan Divisi Mikro di 4 unit yaitu Ujung Berung, Ahmad Yani, Astana Anyar, dan Kopo dengan tanggal yang berbeda-beda mulai 1-20 Januari 2010, dapat diketahui target pinjaman sebesar 5M tiap unit belum bisa tercapai. Target paling tinggi dari 4 unit adalah sebesar 4,7M hal ini menunjukkan masih kurangnya kinerja dan kerjasama dari para karyawan.

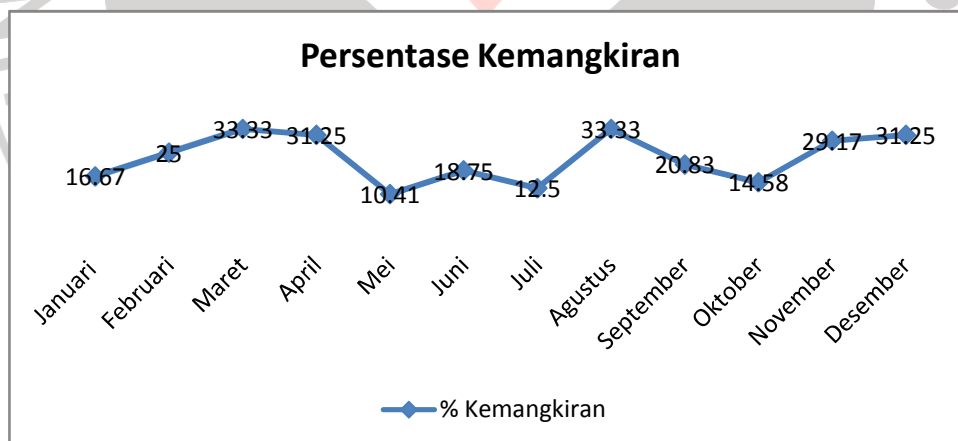


Selanjutnya dugaan menurunnya kinerja karyawan di Divisi Mikro Bank Bukopin juga diindikasikan oleh tingkat kemangkiran kerja dalam kurun waktu satu tahun terakhir sebagai berikut :

**Tabel 1.6**  
**Persentase Kemangkiran Karyawan**  
**Divisi Mikro Bank Bukopin tahun 2009**

Bulan	% Kemangkiran
Januari	16,67
Februari	25,00
Maret	33,33
April	31,25
Mei	10,41
Juni	18,75
Juli	12,50
Agustus	33,33
September	20,83
Oktober	14,58
November	29,17
Desember	31,25

Sumber : wawancara



**Gambar 1.5**  
**Grafik Persentase Kemangkiran Karyawan**  
**Bank Bukopin Divisi Mikro**

Berdasarkan data Tabel 1.6 dan Gambar 1.5, terlihat bahwa tingkat kemangkiran karyawan Bank Bukopin Divisi Mikro mengalami fluktuasi selama periode Januari sampai dengan Desember 2009. Persentase tingkat kemangkiran

karyawan di Divisi Mikro Bank Bukopin dapat dikatakan cukup tinggi dengan persentase tertinggi sebesar 33,33% terjadi pada bulan Maret dan Agustus 2009. Dari sisi karyawan hal ini menunjukkan belum sepenuhnya karyawan mampu bertanggung jawab terhadap kehadiran kerjanya. Sedangkan dari sisi perusahaan hal ini dapat disebabkan oleh longgarnya pengawasan perusahaan terhadap kehadiran kerja.

Tingkat kemangkiran (ketidakhadiran) merupakan salah satu indikator yang dapat menunjukkan tingkat produktivitas kerja dan kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas kerja karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas kerja yang tinggi dalam suatu organisasi. Cukup tinggi dan berfluktuasinya tingkat ketidakhadiran atau kemangkiran mencerminkan sikap yang kurang produktif. Kemangkiran karyawan akan menyebabkan tertundanya penyelesaian berbagai pekerjaan yang ditugaskan dan banyaknya jam kerja yang terbuang dengan percuma. Sehingga semakin tinggi tingkat kemangkiran maka akan semakin rendah produktivitas kerja yang dicapai, demikian pula sebaliknya.

Salah satu indikator dari kinerja adalah kerjasama, begitu juga dalam mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi, peran kerjasama dari anggota perusahaan atau organisasi tersebut sangatlah besar. Dengan adanya kerja sama antara anggota dalam hal ini adalah karyawan, maka tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik. Pada masa sekarang ini, sikap individualis banyak ditemukan. Tak terkecuali di Divisi Mikro pada Bank Bukopin. Menurut hasil

wawancara dengan Bapak Gunawan (senior *Marketing Officer* divisi mikro Bank Bukopin) “masih banyak karyawan yang bersikap individualis, hal tersebut mengakibatkan karyawan tersebut tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam bekerja. Sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai dengan maksimal. Selain itu, tingginya sifat individualis dari para karyawan tersebut menyebabkan karyawan tidak peduli akan keadaan di sekitarnya. Ia hanya peduli kepada dirinya sendiri, tidak peduli akan keadaan perusahaan. Sehingga tingkat kepedulian dan komitmen dari karyawan terhadap organisasi atau perusahaan pun rendah.”

Berdasarkan informasi dan data diatas, memperlihatkan gambaran sikap dan perilaku karyawan di Divisi Mikro pada Bank Bukopin. Salah satu faktor penting pada karyawan yang penulis duga berpengaruh dalam masalah kinerja ini adalah faktor kompetensi. Kompetensi dapat dijadikan sebagai referensi dari suatu perilaku pada individu tertentu, yaitu bagaimana mereka melakukan kegiatan dan melakukan respon dalam organisasi, khususnya dalam lingkup pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, seorang pimpinan dapat memprediksikan kinerja orang atau karyawan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Karyawan-karyawan yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-

kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya. Perusahaan sendiri hanya akan mempromosikan karyawan-karyawan yang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan oleh perusahaan.

Penurunan kinerja karyawan Divisi Mikro pada Bank Bukopin, tersebut tidak terlepas dari masalah SDM yang terdapat di Bank Bukopin tersebut. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa SDM atau karyawan merupakan faktor yang krusial dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika peralatan, atau infrastruktur yang ada sudah cukup baik, maka masalahnya terletak pada SDMnya. SDM dalam hal ini karyawan memiliki peran yang sangat besar terhadap pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Untuk itu, diperlukanlah kompetensi-kompetensi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Karena dengan adanya kompetensi tersebut, maka akan dapat diprediksi kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan. Kompetensi berkaitan sekali dengan kinerja yang superior, dengan adanya kompetensi-kompetensi tersebut, maka diharapkan kinerja dari karyawan akan superior.

Dapat dilihat bahwa kompetensi sangat erat kaitannya dengan kinerja. Oleh karena itu, dari pemaparan yang telah dilakukan maka saya tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai **“Pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan Divisi Mikro Bank Bukopin Kantor Wilayah Bandung”**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Kajian dalam penelitian ini terutama membahas tentang kompetensi SDM dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian di Divisi Mikro Bank Bukopin.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya pada latar belakang masalah, bahwa dari hasil penilaian, wawancara dengan karyawan Divisi Mikro Bank Bukopin, didapati tingkat kinerja karyawan masih rendah, belum optimal dan belum menunjukkan peningkatan yang berarti dan signifikan sesuai harapan perusahaan. Fenomena rendahnya tingkat kinerja karyawan Divisi Mikro Bank Bukopin ini dapat terlihat dari tingkat kepuasan pelayanan yang masih kurang dibandingkan dengan Bank lainnya. Hasil evaluasi kinerja karyawan yang dilihat dari pencapaian target pinjaman memperlihatkan masih cukup rendah. Selain itu masih tingginya rasa individualis diantara para karyawan sehingga para karyawan sulit untuk saling bekerja sama. Membuat para karyawan sulit untuk bekerja sama dalam sebuah tim. Para karyawan lebih memikirkan dirinya sendiri, hanya mengejar target yang telah dibebankan kepadanya.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil pemaparan yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi karyawan di Divisi Mikro Bank Bukopin.
2. Bagaimana kinerja karyawan di Divisi Mikro Bank Bukopin.

3. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di Divisi Mikro Bank Bukopin.

### **1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah di telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui :

1. Kompetensi karyawan Divisi Mikro Bank Bukopin.
2. Kinerja Karyawan Divisi Mikro Bank Bukopin.
3. Pengaruh kompetensi karyawan berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan di Divisi Mikro Bank Bukopin.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki nilai guna baik secara teoritis maupun secara praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan konseptual bagi pengembangan ilmu dan penelitian disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia terutama berkenaan dengan; Pemahaman terhadap konstruks teoritis variabel kompetensi dan kinerja,.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada pihak-pihak terkait, khususnya Bank Bukopin, dalam upaya untuk Menentukan kebijakan dan program pengembangan kualitas sumber daya manusia khususnya dalam kinerja karyawan Bank Bukopin dan meningkatkan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki karyawannya.