

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi untuk mendapatkan kinerja yang baik. Keberhasilan organisasi tidak hanya mencakup dari baiknya sistem pengelolaan keuangan organisasi, besarnya laba yang diperoleh organisasi, ataupun luasnya jaringan organisasi saat ini. Kesuksesan organisasi juga ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai yang baik dan handal serta mampu mengoptimalkan kinerja.

Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (Rivai, 2013). Kinerja yang optimal merupakan salah satu tujuan organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang baik. Tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mencerminkan kinerja. Pegawai merupakan kunci keberhasilan organisasi, untuk itu setiap pegawai selain dituntut memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan serta kemampuan yang baik, pegawai juga harus memiliki pengalaman, motivasi, disiplin diri dan semangat kerja tinggi sehingga akan berbanding lurus dengan pencapaian tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuannya, organisasi dihadapkan dengan permasalahan yang terkait dengan budaya organisasi dan motivasi dimana keduanya akan berpengaruh positif terhadap kinerja apabila budaya organisasi didalam organisasi tersebut kuat dan pegawai memiliki motivasi yang tinggi, begitu juga sebaliknya apabila

budaya organisasi didalam organisasi tersebut lemah dan pegawai memiliki motivasi yang rendah maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja juga dikemukakan oleh Tika (2006) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya budaya organisasi dan motivasi.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang unik, menurut Robbins (2006) budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain yang unik dan berbeda dengan organisasi lain. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berpikir, membentuk aturan dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. McShane dan Glinow (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya apabila budaya organisasi lemah mengakibatkan kinerja menurun. Oleh karena itu budaya organisasi secara sistematis menuntun para pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya pada organisasi serta dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para anggotanya karena dapat diformulasikan dalam berbagai peraturan dan ketentuan organisasi yang secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi misi serta strategi organisasi. Namun tujuan organisasi akan sulit tercapai apabila budaya organisasi tidak diikuti oleh motivasi.

Dalam persaingan bisnis yang kompetitif saat ini, motivasi yang dimiliki pegawai merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja. Luthans (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses sebagai langkah awal seseorang

melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain motivasi adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi timbul karena adanya motif dan setiap pegawai akan memiliki motivasi yang berbeda, untuk itu organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan dari motif yang berbeda tersebut dengan optimal karena dengan motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja. Organisasi akan tumbuh dan berkembang apabila memiliki pegawai yang memiliki motivasi yang baik dan semangat kerja tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha mengerjakan pekerjaannya sebaik mungkin tanpa mengeluh meskipun ada pekerjaan lain yang diluar kewenangannya. Organisasi yang baik akan mendorong semangat kerja pegawai melalui motivasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Iklim perbankan yang semakin membaik saat ini menyebabkan bank-bank baik swasta maupun pemerintah berlomba untuk selalu menjadi yang terbaik. Dengan persaingan bisnis perbankan yang semakin ketat dibutuhkan sumber daya manusia terbaik dan memiliki keunggulan kompetitif yang hanya akan diperoleh dari pegawai yang produktif, inovatif, kreatif serta loyal. Lebih lanjut dalam persaingan bisnis perbankan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten sangat terbatas, oleh karena itu di tengah keterbatasan tersebut perusahaan harus dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang ada saat ini serta mengelola dengan baik sumber daya manusia tersebut dengan cara menerapkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap pegawai sehingga para pegawai memiliki daya saing terhadap pesaing serta menjaga motivasi agar selalu puas dengan pekerjaan dan tugas yang diberikan.

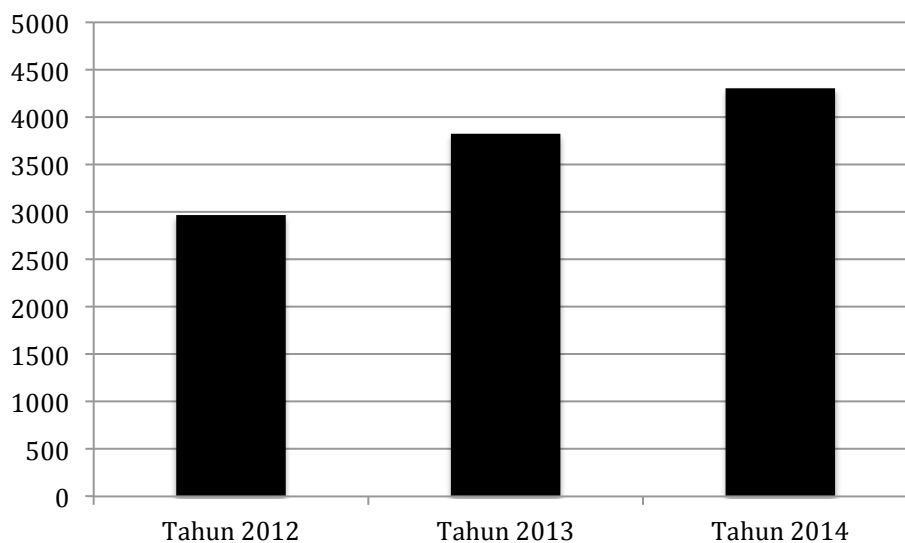
Perkembangan saat ini banyak perbankan syariah bermunculan, setelah terjadi krisis moneter tahun 1997-1998 terbukti bahwa perbankan syariah memiliki daya tahan yang kuat terhadap krisis dengan 3 pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat. Disaat bank konvensional tidak memiliki ketersediaan dana liquid yang cukup untuk operasionalnya dan menempatkan uang sebagai komoditi yang diperdagangkan serta harus mengembalikan dana pinjaman kepada Bank Indonesia sehingga menyebabkan banyak bank-bank yang tutup terkena dampak krisis ekonomi, bank syariah terus melaju tanpa terkena dampak krisis ekonomi. Ini dikarenakan sistem perbankan syariah menggarisbawahi bahwa uang hanya berfungsi sebagai alat tukar dan bukan merupakan komoditi yang diperdagangkan apalagi mengandung unsur spekulasi yang diyakini akan menyebabkan kerugian bagi masyarakat, sistem syariah tidak terpengaruh oleh tingkat suku bunga Bank Indonesia karena menggunakan prinsip bagi hasil. Lebih lanjut, perkembangan industri perbankan syariah yang pesat harus diikuti dengan peningkatan dari kuantitas maupun kualitas SDM didalamnya, serta memiliki karakteristik lingkungan kerja yang sesuai dengan kaidah syariah. Keadaan saat ini yang terjadi dalam lingkungan kerja perbankan syariah adalah sistem *reward* dan *punishment* yang belum memenuhi prinsip keadilan yang sesuai syariah dan berpotensi dapat mempengaruhi kinerja.

Salah satu bank syariah swasta nasional terkemuka yaitu BNI Syariah saat ini sedang memperbaiki segala kekurangan baik dari sumber daya manusia, teknologi serta pelayanannya. BNI Syariah awalnya merupakan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI induk yang berdiri tanggal 29 April 2000. Selanjutnya pada tanggal 19 Juni

2010 status Unit Usaha Syariah (UUS) berubah menjadi Bank Umum Syariah (BUS) dan berdirilah BNI Syariah. Sampai saat ini BNI Syariah memiliki 65 Kantor Cabang, 161 Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 20 Payment Point.

Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas mutlak sangat diperlukan apabila perusahaan ingin terus berkembang. Hal ini berbanding lurus dengan pertumbuhan pegawai BNI Syariah yang dapat dilihat pada grafik 1.1 berikut:

Grafik 1.1
Pertumbuhan Pegawai BNI Syariah

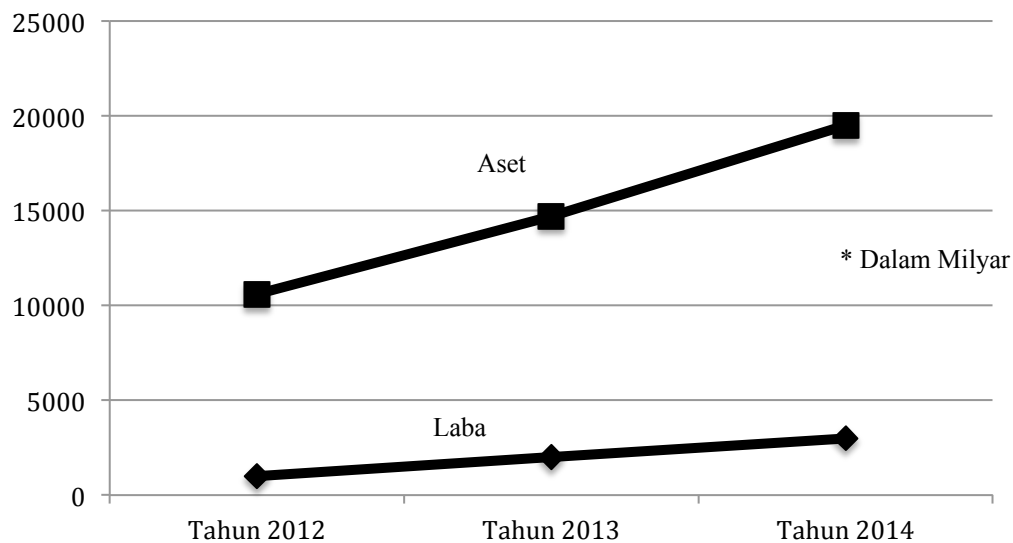


Sumber: Laporan Pertumbuhan SDM BNI Syariah tahun 2012-2014

Dari grafik 1.1 diatas menggambarkan pertumbuhan pegawai sejak tahun 2012 berjumlah 2.967 pegawai, dan pada tahun 2014 berjumlah 4.304 pegawai yang berarti selama rentang 2 tahun jumlah pegawai BNI Syariah meningkat sebesar 68,9 persen. Kenaikan jumlah sumber daya manusia ini dikarenakan bertambahnya jaringan kantor yang baru serta pertumbuhan aset BNI Syariah.

Perkembangan BNI Syariah sendiri memiliki pertumbuhan yang positif, diantaranya terlihat dari pertumbuhan laba dan pertumbuhan aset BNI Syariah yang dapat dilihat pada grafik 1.2 berikut:

Grafik 1.2
Pertumbuhan Laba dan Aset BNI Syariah



Sumber: Laporan Pertumbuhan Laba dan Aset BNI Syariah tahun 2012-2014

Grafik 1.2 diatas menggambarkan bahwa pertumbuhan BNI Syariah dalam tiga tahun terakhir mengalami kenaikan, pada tahun 2012 BNI Syariah mencatatkan total laba sebesar Rp. 101,8 Milyar dan aset sebesar Rp. 10,6 Trilyun, sedangkan pada tahun 2013 BNI Syariah mencatatkan total laba sebesar Rp. 117,62 Milyar dan aset sebesar Rp. 14,7 Trilyun, dan pada tahun 2014 BNI Syariah mencatatkan total laba sebesar Rp 163 Milyar dan aset sebesar Rp. 19,49 Trilyun.

Dengan tingkat pertumbuhan yang signifikan setiap tahunnya BNI Syariah saat ini menjadi salah satu Bank Syariah terbaik yang ada di Indonesia. Kinerja baik BNI Syariah secara umum diperoleh dari hasil secara keseluruhan kantor BNI Syariah yang berada di wilayah Indonesia, termasuk BNI Syariah Kantor Cabang

Bandung. Meskipun menempati peringkat dua dalam hal cabang penyumbang laba tahun 2014, hal tersebut tidak berbanding lurus dengan pencapaian kinerja selama tahun 2014. Dari hasil pengamatan awal peneliti terhadap BNI Syariah Cabang Bandung, didapatkan hasil kinerja BNI Syariah Cabang Bandung yang dapat dilihat dalam tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1

Kinerja BNI Syariah Cabang Bandung

INDIKATOR	TARGET	PENCAPAIAN	PERSENTASE
Ekspansi Dana Pihak Ketiga	167	87.56	52.43%
Ekspansi Pembiayaan Produktif	49	40.05	81.73%
Ekspansi Pembiayaan Konsumtif	56	19.92	35.57%
TOTAL	272	147.53	57%
RATA-RATA			

Sumber: Laporan Kinerja Perusahaan Tahun 2014

*dalam milyar

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa kinerja BNI Syariah Cabang Bandung tahun 2014 secara keseluruhan belum mencapai target. Rata-rata pencapaian target hanya 57 persen, hal ini berbanding terbalik dengan pencapaian BNI Syariah secara umum yang mencatat pertumbuhan signifikan selama tahun 2014.

Peneliti melakukan pra survey untuk dapat mengetahui permasalahan yang terjadi, pra survey dilakukan terhadap pegawai dan didapat hasil sebagai berikut:

- 1) Pegawai merasa perusahaan kurang berani mengambil resiko dalam bisnis dan cenderung lama dalam mengambil keputusan. Dalam bisnis seringkali kecepatan menjadi hal yang utama, apabila keputusan bisnis lama dilakukan

maka kesempatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan sulit terwujud. Seringkali pegawai yang menjabat sebagai analis dan mengolah data serta para pemutus dalam hal ini di level *Supervisor*, terlalu lama dalam pengambilan keputusan pembiayaan sehingga banyak nasabah yang akhirnya memutuskan mundur.

- 2) Metode kerja saat ini mengutamakan kinerja individu, bukan tim. Untuk mencapai tujuan organisasi yang dibutuhkan bukan peran individu melainkan peran tim yang memiliki kerjasama yang solid serta mampu mengatasi berbagai permasalahan yang ada. Sering terjadinya salah paham antar unit dan kurang terjalin kerjasama yang baik antar unit masih terjadi di BNI Syariah Cabang Bandung.
- 3) Siklus kerja saat ini kurang memacu pegawai untuk bertindak lebih agresif dalam bekerja. Sulitnya seseorang berkembang dikarenakan mereka berada dalam zona nyaman bekerja, kebanyakan pegawai akan merasa tidak ingin bekerja melebihi apa yang mereka mampu lakukan. BNI Syariah Cabang Bandung dalam hal ini tidak melakukan *punishment* terhadap pegawai yang tidak mencapai target, sehingga para pegawai merasa nyaman dengan siklus kerjanya.
- 4) Kurangnya dukungan perusahaan terhadap inovasi. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu secara tanggap melakukan inovasi baik terhadap produk maupun pelayanannya. Inovasi sangat diperlukan untuk terus dapat bersaing dalam dunia bisnis. Seringkali pegawai BNI Syariah mengajukan beberapa cara berpromosi baik secara langsung maupun tidak

langsung, akan tetapi didalam perusahaan ada ketentuan yang menyatakan standar untuk dapat memasarkan produk, sehingga keterbatasan tersebut membuat perusahaan kurang dalam hal inovasi.

- 5) Pegawai kurang mendapatkan pelatihan. Pegawai BNI Syariah Cabang Bandung yang rata-rata *fresh graduates* dan belum memiliki pengalaman bekerja sebelumnya merasa perusahaan kurang memberikan pelatihan secara rutin agar mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang baru.
- 6) Perusahaan kurang memberikan *reward* terhadap pegawai. Selama ini gaji yang diterima oleh pegawai adalah gaji pokok, dan perusahaan tidak memberikan *fee* kepada pegawai dari setiap aplikasi yang *goal*.

Dari hasil pra survey dapat dikatakan bahwa didalam BNI Syariah Cabang Bandung terdapat beberapa masalah yang dapat menghambat kinerja. Tentu hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mengatasinya dengan cara memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan motivasi pegawai.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan di BNI Syariah Cabang Bandung serta bukti empiris dari hasil temuan dilapangan maka penelitian ini akan memfokuskan terhadap faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor tersebut adalah budaya organisasi dan motivasi. Dengan demikian judul penelitian ini adalah ***“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai BNI Syariah Cabang Bandung)”***

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka dapat ditarik identifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Tidak tercapainya kinerja yang ditetapkan oleh manajemen terhadap BNI Syariah Cabang Bandung, hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya persentase realisasi kinerja dari target yang ditetapkan manajemen.
- 2) Faktor tidak optimalnya kinerja BNI Syariah Cabang Bandung adalah budaya organisasi dalam hal ini masih banyak pegawai yang merasa tidak didorong untuk menjadi agresif dalam memasarkan produk BNI Syariah dan mereka kurang inovatif serta tidak berani mengambil resiko dan metode kerja yang mengutamakan kinerja individu bukan tim. Nilai budaya organisasi yang kuat akan membuat pegawai bekerja keras dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, sebaliknya bila nilai budaya organisasi itu tidak diterima baik oleh pegawai maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja.
- 3) Tidak optimalnya kinerja BNI Syariah Cabang Bandung diduga karena kurangnya motivasi dalam hal ini perusahaan kurang memberikan pelatihan secara rutin agar mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang baru, pegawai juga merasa perusahaan kurang memberikan reward terhadap pegawai.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja pada pegawai BNI Syariah Cabang Bandung
- 2) Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pada pegawai BNI Syariah Cabang Bandung.
- 3) Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pada pegawai BNI Syariah Cabang Bandung.
- 4) Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi pegawai terhadap Kinerja pada pegawai BNI Syariah Cabang Bandung secara simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja pada pegawai BNI Syariah Cabang Bandung
- 2) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja pada pegawai BNI Syariah Cabang Bandung.
- 3) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pada pegawai BNI Syariah Cabang Bandung.

- 4) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja pada pegawai BNI Syariah Cabang Bandung secara simultan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Kegunaan Praktis:
 - i) Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi BNI Syariah Cabang Bandung sebagai bahan masukan dan pertimbangan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dalam hal ini budaya organisasi dan motivasi pegawai.
 - ii) Menambah ilmu pengetahuan penulis baik dalam teori maupun dalam praktek terutama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
- 2) Kegunaan Teoritis: Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi organisasi dan sebagai bahan pengembangan konsep tentang faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi dan motivasi

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pemahaman, maka penulis menyusun suatu bentuk penulisan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Berisi tentang uraian landasan teori yang mendukung penelitian ini.

BAB III RERANGKA PEMIKIRAN, MODEL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Berisi tentang rerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian, model dan hipotesis penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Berisi tentang populasi dan teknik pengambilan sampel, metode penelitian yang digunakan, teknik analisis dan operasionalisasi variabel.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan keseluruhan data hasil penelitian, observasi dan kuesioner berikut pembahasannya serta implikasi manajerialnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian dan saran-saran mengenai hal yang perlu ditingkatkan.