

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi dibentuk dengan tujuan tertentu, berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya banyak dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peranan sangat penting dalam berbagai sektor, karena sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk menggerakkan sumber daya yang lain yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan. Oleh sebab itu, untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi maka salah satu cara yang ditempuh adalah dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga tergantung faktor sumber daya manusia, dimana dibutuhkan suatu interaksi dan koordinasi yang didesain untuk mengkoordinasikan tugas-tugas, baik perseorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan itu sangat bergantung pada kemampuan kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satu cara yang harus dilakukan adalah dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yaitu dengan memperhatikan terhadap

peningkatan kompensasi, budaya organisasi serta stres kerja karyawan (Robbins & Timothy, 2008.p,48).

Kondisi lingkungan yang semakin cepat berubah menuntut suatu organisasi, baik swasta maupun pemerintah untuk mengantisipasi perubahan tersebut supaya tetap mempertahankan kelangsungan hidupnya. Seperti halnya yang dilakukan oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan re-organisasi untuk dapat terus menerus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Unit bisnis Consumer Card Regional VI Jawa I juga perlu untuk mengadaptasi terhadap perubahan re-organisasi yang terjadi. Dengan demikian para pegawainya diharapkan dapat bekerja dengan kinerja yang baik sehingga mampu mengimbangi kondisi lingkungan yang terus mengalami perubahan.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dimungkiri. Oleh karena itu, dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar sumber daya manusia tidak tergilas oleh perubahan tersebut. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi serta sumber daya manusia didalamnya.

Kegiatan usaha bank secara umum adalah merupakan usaha yang berlandaskan pada kepercayaan masyarakat, oleh karena itu profesionalisme pengelola yang berkecimpung di dalamnya merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi. Pada dasarnya, suatu bank selalu berusaha untuk mencapai tujuan

secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan bank untuk mencapai tujuan adalah tenaga kerja. Tenaga kerja sebagai makhluk sosial tidak dapat disamakan dengan faktor produksi lainnya. Karena tenaga kerja membutuhkan perhatian dari pimpinan perusahaan agar mereka memberikan prestasinya secara penuh kepada perusahaan.

Salah satu kendala yang dihadapi oleh perbankan adalah sumber daya manusia yang memiliki keahlian dalam bank masih sedikit. Untuk itu sangatlah penting untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik. Legge (dalam Amstrong, 2009, p.4) menyatakan bahwa kebijakan SDM harus diintegrasikan dengan perencanaan strategis bisnis dan digunakan untuk memperkuat suatu budaya yang sesuai (atau mengubah budaya) dalam organisasi, bahwa SDM merupakan sumber daya yang berharga dan sumber keunggulan kompetitif, bahwa SDM mungkin paling efektif dikembangkan dan didorong oleh kebijakan yang konsisten, yang mendorong munculnya komitmen, akibatnya kemauan karyawan akan berkembang, untuk bertindak lebih fleksibel dalam menyesuaikan dengan kepentingan organisasi untuk meraih keunggulan.

Manajemen SDM yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi kearah tercapainya tujuan organisasi. Tidak menjadi soal tujuan organisasional apa yang ingin dicapai. Oleh karena itu perlu dibentuknya satuan organisasi yang mengelola SDM.

Bank yang baik adalah bank yang memiliki individu-individu dengan kinerja yang baik pula. Da Liang, Chau Tseng & Chen Lee (2010,p.67) mengungkapkan bahwa peran karyawan dalam memberikan sebuah pelayanan kepada konsumen, merupakan suatu cara untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan.

Consumer Card Regional VI Jawa I merupakan salah satu unit bisnis di PT Bank Mandiri (persero) Tbk yang bergerak dibidang kredit konsumen yaitu secara khusus dibidang kartu kredit. Kartu kredit merupakan alat pembayaran pengganti uang tunai yang diterbitkan oleh bank untuk memudahkan nasabahnya dalam melakukan transaksi. Terkadang, kartu kredit juga diberikan kepada nasabah sebagai bentuk apresiasi karena telah menjadi nasabah yang setia dengan pemberian kemudahan kepemilikan kartu kredit dan penawaran-penawaran istimewa seperti pembebasan biaya tahunan, program diskon, program cicilan dengan bunga rendah dan lain-lain.

Persaingan kartu kredit sangat kompetitif terutama di kota-kota besar seperti Bandung. Bank –bank lain seperti BCA, Bank Mega dan HSBC merupakan pesaing yang cukup berat bagi Bank Mandiri. Hal ini dapat dilihat dari iklan-iklan seperti *billboard* yang ada terutama di jalan-jalan utama, kemudian juga *standing banner* dan *banner* yang ada di dalam pusat perbelanjaan/*mall*. Setiap penerbit kartu kredit berlomba-lomba untuk menarik hati pangsa pasar untuk memiliki dan menggunakan kartu kreditnya untuk berbelanja. Bandung merupakan salah satu propinsi tujuan

wisata yang cukup ramai, oleh karena itu kesempatan untuk memperoleh transaksi pengguna kartu kredit-pun tergolong besar.

Berikut adalah *supermarket / department store* yang menggandeng beberapa bank untuk untuk meningkatkan penjualan */sales volume*-nya.

Tabel 1.1. Persaingan kartu kredit antar Bank di Bandung

Nama Bank	Supermarket	Restaurant	Department Store	Lain-lain
BCA	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada <i>branding</i> eksklusif 	<ul style="list-style-type: none"> • Hagen-Dazs • MAP Group 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada <i>branding</i> eksklusif 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice • Dukonsel • Starbucks • Mango
Bank Mega	<ul style="list-style-type: none"> • Carrefour • Transs mart 	<ul style="list-style-type: none"> • Coffee Bean & Tea Leaf 	<ul style="list-style-type: none"> • Metro Dept. Store 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukonsel
HSBC	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada <i>branding</i> eksklusif 	<ul style="list-style-type: none"> • MAP Group 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada <i>branding</i> eksklusif 	<ul style="list-style-type: none"> • Mother care • ELC
Bank Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermart 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada <i>branding</i> eksklusif 	<ul style="list-style-type: none"> • Matahari Dept. Store • Sogo Dept. Store 	<ul style="list-style-type: none"> • Kids Stations • Wakai • Dukonsel

Sumber : Data Consumer Card Regional VI Jawa I

Untuk dapat terus bersaing, Consumer Card Regional VI Jawa I harus mampu bersaing dengan mengandalkan keunggulan kompetitifnya. Salah satu faktor penentu dari keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia yang unggul. Dengan demikian sumber daya manusia, dalam hal ini adalah pegawai merupakan hal yang harus menjadi perhatian bagi manajemen. Keunggulan pegawai dapat dilihat dari kinerja yang dikontribusikan kepada perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009,p.13). Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012,p.231). Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2006,p.67). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis dan kontribusi (Armstrong & Baron dalam Wibowo, 2007,p.2). Kinerja juga dapat menentukan kualitas kehidupan organisasi dan keefektifan (Giri & Kumar, 2010,p.137). Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang untuk mencapai tujuan strategis dan dapat menentukan kualitas dari suatu organisasi (Armstrong & Baron dalam Wibowo, 2007,p.2; Mangkunegara,2006; Bangun, 2012; Giri & Kumar, 2010). Kinerja yang lebih baik dapat membawa peningkatan kepada hasil usaha (Pushpakumari, 2008,p.89).Kinerja juga dapat menciptakan produk atau service yang unik yang membawa perubahan dan yang bermanfaat (Vidal & Marle, 2007,p.1094). Dengan demikian melalui hasil kerja/ kinerja pegawai merupakan salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian kinerja unit bisnis Consumer Card Regional VI Jawa I pada tahun 2016 terlihat terjadi penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu tahun

2015 dengan jumlah pencapaian dalam segi nominal cenderung sama. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.2. sebagai berikut:

Tabel 1.2. Pengukuran Kredit yang diberikan per Regional Consumer Card 2016

Kredit yang diberikan Per Wilayah					
Kanwil	Realisasi		Target	Pencapaian	Peringkat
	Des 2015	Des 2016			
I	783	798	821	97.2%	4
II	605	587	640	91.8%	11
III	1,229	1,275	1,341	95.1%	8
IV	1,281	1,346	1,392	96.7%	5
V	1,252	1,334	1,369	97.4%	3
VI	796	775	836	92.8%	10
VII	687	677	727	93.2%	9
VIII	940	948	985	96.2%	6
IX	594	604	610	99.0%	2
X	533	506	583	86.9%	12
XI	182	202	196	102.9%	1
XII	88	91	94	96.1%	7

(Rp. Miliar)

Sumber : Data Consumer Card Regional VI Jawa I

Berdasarkan Tabel 1.2. di atas, pada tahun 2016 unit bisnis Consumer Card Regional VI Jawa I menduduki ranking 10 dari 12 Regional Consumer Card yang berada diseluruh Indonesia. Pencapaian kredit yang diberikan pada tahun 2016 hanya Rp. 775 Miliar, sedangkan ditahun sebelumnya yaitu 2015 berhasil mencapai kredit yang diberikan lebih besar yaitu Rp. 796 Miliar. Total perentase pencapaian target di tahun 2016 sebesar 92.8%. Dengan demikian maka terlihat bahwa kinerja

pegawai Consumer Card Regional VI Jawa I tidak sesuai dengan harapan organisasi yang ingin agar pencapaian targetnya melampaui target yang sudah ditetapkan. Hal ini berarti, untuk meningkatkan kerja pegawai, perlu didukung oleh budaya organisasi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan dewasa ini.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki budaya organisasi yaitu *Trust* (kepercayaan), *Integrity* (Integritas), *Profesionalism* (Profesional), *Customer Focus* (berfokus pada pelanggan) dan *Excellence* (unggul) atau yang singkat dengan TIPCE namun kurang digalakkan implementasi program budaya tersebut dalam kegiatan kantor setiap harinya. Hasil wawancara dengan beberapa pegawai unit bisnis tersebut, terinformasi bahwa tidak adanya monitoring dan evaluasi secara berkala atas program-program budaya yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Selain ini juga, adanya re-organisasi juga berpengaruh terhadap penerapan budaya organisasi tersebut. Re-organisasi menyebabkan para pegawai harus kembali menyesuaikan ritme kerja sesuai dengan struktur organisasi yang baru. Hal ini menyebabkan program-program budaya yang sudah ditetapkan terabaikan. Luthans (2006,p.563) menyatakan bahwa budaya organisasi sangat menentukan motivasi pegawai, karena memiliki beberapa karakteristik, yaitu (1) Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati; (2) Norma-norma, yaitu suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa yang harus dilakukan, yaitu tidak

berlebih tetapi juga tidak kurang; (3) Nilai-nilai dan dominan, adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya.

Rendahnya kinerja selain faktor dari budaya organisasi juga dari faktor kompetensi disebabkan oleh pegawai yang kurang memiliki kompetensi dibidangnya serta kurang memiliki jiwa berkompetisi/bersaing secara jujur dan sportif dalam menjunjung tinggi etika profesi, yaitu pendidikan tidak sesuai dengan bidang ilmunya seperti contoh pegawai lulusan kesehatan yang ditempatkan pada bagian teknis operasional, beban kerja antara pegawai yang satu dengan pegawai lain tidak seimbang serta output yang dihasilkan tidak sesuai dengan rencana. Unit bisnis Consumer Card Regional VI Jawa I, memiliki pegawai sekitar 61% memiliki latar belakang non ekonomi, hal ini dapat dilihat di tabel berikut :

Tabel 1.3. Data Kepegawaian Consumer Card Regional VI Jawa I per Desember 2016

	Tingkat Pendidikan		Fakultas	
	Diploma 3	Strata 1	Ekonomi	Non Ekonomi
Jumlah Prosentase	35%	65%	39%	61%

Sumber : Data Consumer Card Regional VI Jawa I

Kompetensi juga bermakna karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seorang memiliki kinerja baik atau tidak. Berdasarkan definisi tersebut maka kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Berdasarkan definisi

tersebut maka kompetensi adalah sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang hal itu dapat diukur dengan alat ukur tertentu. Kompetensi seseorang sangat membantu dalam meningkatkan kinerja kerja pegawai.

Kinerja yang rendah juga dapat tercermin dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian suatu pekerjaan, pegawai sering tidak berada ditempat kerjanya atau hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, kurang cepatnya pelayanan yang diberikan pegawai. Ini merupakan indikasi kurang disiplin kerja pegawai. Hal ini salah satunya dapat dilihat dari daftar izin dan keterlambatan pegawai di Consumer Card Regional VI Jawa I, sebagai berikut :

Tabel 1.4. Daftar Izin dan Keterlambatan Pegawai Consumer Card Regional VI Jawa I Tahun 2016

Keterangan	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Terlambat	10 %	5%	17%	8%	5%	8%
Izin Datang Terlambat	5%	6%	3%	0%	1%	5%
Izin Pulang Cepat	6%	5%	2%	6%	0%	6%
Sakit tanpa surat dokter	5%	10%	4%	8%	5%	3%
Sakit dengan surat dokter	3%	2%	2%	2%	2%	3%

Sumber : Data Kepegawaian Consumer Card Regional VI Jawa I

Berdasarkan tabel di atas , terlihat bahwa pegawai unit bisnis Consumer Card Regional VI Jawa I kurang disiplin. Masih banyak pegawai yang kurang disiplin sehingga tingkat keterlambatan pada 6 (enam) bulan terakhir di tahun 2016 terlihat

setiap harinya paling tidak, ada 5% pegawai yang terlambat. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap kinerja unit yang dicapai.

Sebagai makhluk sosial para pegawai memerlukan bantuan pemahaman dan pengertian dari pihak lain. Disisi lain para pegawai menginginkan dan mengharapkan kesempatan yang secukup untuk memperoleh kemajuan diri dan karier, ingin dihargai, ingin diperhatikan dan ingin dihormati, sehingga timbul rasa bangga dan percaya diri. Kesemuanya ini merupakan sarana untuk menstimulasi motivasi kerja pegawai ketingkat yang lebih tinggi, sehingga para pegawai dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Memperhatikan kondisi tersebut di atas, terdapat permasalahan yang perlu mendapat kajian yang lebih mendalam, bahwa terjadinya ketidakseimbangan antara kenyataan dan harapan yang diterima pegawai mengenai beberapa aspek yang menyangkut budaya organisasi atau dengan kata lain atas terdapat ketidaksesuaian budaya organisasi pegawai tersebut yang mengakibatkan kompetensi pegawai yang relatif rendah.

Selanjutnya dari permasalahan tersebut di atas maka dirasakan perlu melakukan penelitian tentang “ **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada Consumer Card Regional VI Jawa I**”.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Agar Consumer Card Regional VI Jawa I dapat terus bersaing dengan unggul, maka unit bisnis ini dituntut untuk memiliki pegawai yang mempunyai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang memadai. Namun pada kenyataannya kinerja pegawai yang rendah, sehingga sulit tujuan tercapai secara baik.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, harus ditunjang oleh sumber daya manusia yang memiliki kualitas kerja, kemampuan dan profesionalisme yang tinggi. Namun pada sisi lain yang menjadi kendala rendahnya kinerja pegawai, diduga akibat dari budaya organisasi yang kurang kondusif yaitu terjadinya perubahan struktur organisasi baru, karena budaya organisasi merupakan cara dan gaya hidup organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, sehingga belum terjalin komunikasi antara pegawai atau kurang harmonisnya hubungan antar sesama pegawai, sehingga tingkat kerjasama rendah, tingkat kepercayaan pimpinan terhadap bawahan masih kurang, masih rendahnya efektifitas kerja dan daya dukung pegawai, rendahnya komitmen dan loyalitas pegawai terhadap tujuan organisasi, kurangnya minat, gagasan dari pegawai untuk menggali potensi diri serta kurangnya kompetensi pegawai dilihat dari latar belakang pendidikan.

Beritik tolak pada pernyataan di atas, ternyata bukan saja budaya organisasi yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi kompetensi juga diduga mempengaruhi kinerja pegawai.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka beberapa masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi pada Consumer Card Regional VI Jawa I
2. Bagaimana kompetensi pegawai Consumer Card Regional VI Jawa I
3. Bagaimana kinerja pegawai pada Consumer Card Regional VI Jawa I
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kompetensi, baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai pada Consumer Card Regional VI Jawa I

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis :

1. Budaya Organisasi pada Consumer Card Regional VI Jawa I
2. Kompetensi pegawai Consumer Card Regional VI Jawa I
3. Kinerja pegawai pada Consumer Card Regional VI Jawa I

4. Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial pada Consumer Card Regional VI Jawa I

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu :

1. Kegunaan teoritis, diharapkan dapat memberikan sumbangan akademis bagi peneliti dalam bidang MSDM dalam hal pengaruh budaya organisasi dan kompetensi pegawai Consumer Card Regional VI Jawa I
2. Kegunaan praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak yang diteliti yaitu Consumer Card Regional VI Jawa I