

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pada perkembangan zaman, perusahaan dituntut untuk berubah menuju kearah yang lebih baik, perusahaan di tuntut untuk menunjukkan keunggulan bersaing agar perusahaan tidak tergerus oleh para pesaing ataupun perkembangan zaman. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan peran kunci bagi kesuksesan sebuah organisasi. Oleh sebab itu, setiap karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri dan semangat kerja tinggi, sehingga kinerja perusahaan menjadi baik dan tujuan perusahaan bisa tercapai.

Pada dasarnya manusia memiliki kemampuan untuk berkembang, memiliki akal dan pikiran, perasaan, kebutuhan, dan harapan sehingga manusia memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi prestasi, dedikasi, loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan kesuksesan organisasi . Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan membawa kesuksesan bagi perusahaan dan dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil dibutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Demikian halnya pula pada perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dalam hal itu adalah PT. Bank X Cabang Bandung, PT. Bank X Cabang Bandung merupakan perusahaan perbankan terbesar dalam asset di Indonesia yang memiliki

visi untuk menjadi perusahaan yang terbaik di Indonesia. Budaya yang diterapkan pada PT Bank X yaitu restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent* serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis. Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, PT. Bank X Cabang Bandung melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014, yaitu dengan melakukan revitalisasi visinya yaitu untuk “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”.

PT. Bank X Cabang Bandung memiliki 5 nilai budaya yaitu *Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence*. Nilai-nilai tersebut dapat diterapkan guna mencapai kinerja karyawan yang optimal, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi. Visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu Visi : Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif; dan Misi : Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar. Mengembangkan sumber daya manusia professional, Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder, Melaksanakan manajemen terbuka, Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Survei keterikatan pegawai Bank X kembali dilakukan pada tahun 2016 dengan perolehan nilai 73,7% merupakan kategori tertinggi (platinum) untuk survei keterikatan pegawai. Atas hasil survei tersebut, PT. Bank X Cabang Bandung memperoleh 2 (dua) penghargaan, yaitu *Platinum* dan *Best of the best Award Winner* pada Indonesia *Employee Engagement Award* 2016 yang diselenggarakan

oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), Stabilitas, Kinerja dan *Blessing White Indonesia*.

Beberapa faktor yang mempengaruhi tingginya nilai *engagement survey* PT. Bank X Cabang Bandung pada tahun 2016 antara lain hubungan baik dengan rekan kerja, kejelasan mengenai prioritas dan tujuan pekerjaan, serta pemahaman tentang kontribusi pekerjaan yang dilakukan untuk mendukung strategi perusahaan. Maka dari itu, untuk mencapai visi perlu adanya sinergi antara sumber daya manusia dan perusahaan agar visi tersebut dapat tercapai. Oleh karena itu, karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dinilai dari suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

**Tabel 1.1 Pertumbuhan Jumlah Karyawan PT. Bank X Cabang Bandung  
Pada Tahun 2016-2017**

Tahun 2016	Tahun 2017
95	120

Sumber : Data jumlah karyawan PT. X

Pada Tabel 1.1 Pertumbuhan Jumlah Karyawan PT. Bank X Cabang Bandung Pada Tahun 2016-2017 **Error! Reference source not found.**meningkat, terutama pada bagian *sales* dan *marketing corporate* karena PT. Bank X Cabang Bandung membutuhkan karyawan untuk meningkatkan penjualan produk di unit PT. Bank X Cabang Bandung, dan karyawan yang telah direkrut sebagian besar di

tempatkan di setiap Area dan KCP untuk penjualan produk kepada nasabah,. Target pencapaian yang semakin tinggi mengakibatkan adanya penambahan karyawan.

Kinerja dapat di artikan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai (Ijmatin, 2017, vol 4:2939). Agar kinerja karyawan selalu meningkat konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Unsur prestasi karyawan yang dinilai oleh perusahaan tidak selalu sama, akan tetapi di nilai berdasarkan kemampuan, mempunyai bakat dan minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, serta adanya kejelasan peran dan motivasi dalam bekerja. Motivasi sangat penting karena hal tersebut dapat menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dalam kinerja karyawan yang di tunjukan dengan hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

**Tabel 1.2 Keterlambatan Karyawan PT. Bank X Cabang Bandung Tahun**

**2016-2017**

Bulan	Tahun	
	2016	2017
Januari	16	30

Februari	25	28
Maret	20	33
April	38	40
Mei	17	33
Juni	22	43
Juli	30	42
Agustus	25	29
September	12	43
Oktober	15	30
November	22	22
Desember	19	20
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>393</b>

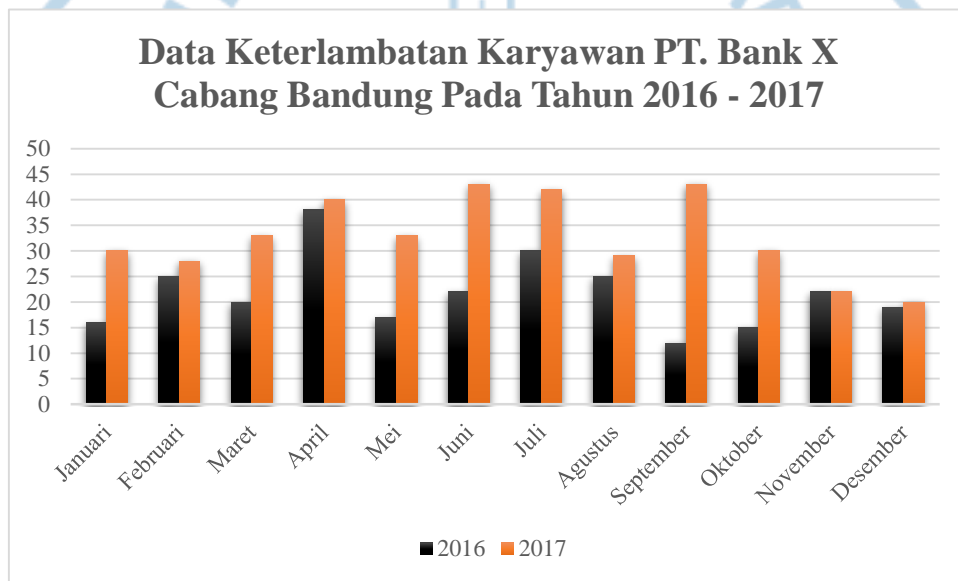
Sumber : Data keterlambatan PT. Bank X Cabang Bandung dan hasil olah penulis

Pada Tabel 1.2 Keterlambatan Karyawan PT. Bank X Cabang Bandung Tahun 2016-2017 menyatakan setiap tahunnya jumlah karyawan yang terlambat meningkat, karena di unit tersebut belum adanya ketegasan untuk merubah kebiasaan tersebut, selain itu berpengaruh pada aktifitas kinerja dan pelayanan pada nasabah menjadi kurang efektif seperti antrian nasabah bertambah, kurangnya karyawan saat menangani nasabah karena pegawai lain belum datang, kurangnya konsentrasi pada saat menangani nasabah akibat datang tidak tepat waktu.. Dalam hal ini budaya yang ada unit PT. Bank X Cabang Bandung adanya senioritas dan kebiasaan yang tidak mudah di rubah, sehingga akan menjadi contoh kepada karyawan junior dan akhirnya secara tidak langsung akan terbawa dengan kebiasaan-kebiasaan yang ada di unit tersebut. Jika terus menerus tidak ada

perubahan maka ketidakdisiplinan karyawan akan menjadi budaya dan kinerja karyawan akan menurun.

Menghasilkan kinerja karyawan yang optimal itu tidak mudah karena kinerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi dan budaya organisasi dapat di internalisasi dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Maka dari itu kedisiplinan karyawan perlu perbaikan dengan cara membangun budaya organisasi yang dapat ditanamkan pada karyawan.

**Gambar 1.1 Keterlambatan Karyawan PT. Bank X Cabang Bandung Tahun**



**2016 - 2017**

Sumber : Grafik keterlambatan Karyawan PT. Bank X Cabang Bandung

Hasil olah penulis

Dari Gambar 1.1 Keterlambatan Karyawan PT. Bank X Cabang Bandung Tahun 2016 - 2017 diagram diatas menunjukkan bahwa terjadinya peningkatan ketidakdisiplinan karyawan karena membangun dan merubah budaya organisasi

tentu tidak mudah, harus melalui suatu proses lama dan berkelanjutan. Karena jika tidak dibangun dan dirubah budaya tersebut maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kurang efektifnya suatu pekerjaan.

Nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya tersebut terus menerus mengalami perubahan dan berkembang sesuai dengan zamannya. Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan kunci untuk memenangkan keunggulan kompetitif di pasaran. Apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang kurang baik maka kinerja karyawan pun akan kurang maksimal, harus dimulai dengan merubah kebiasaan-kebiasaan menjadi lebih baik. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Peranan budaya organisasi sangat menentukan bagi pencapaian tujuan organisasi, untuk mengatasi sikap-sikap yang kurang baik yang dilakukan karyawan, maka perusahaan memberikan surat peringatan (SP) seperti SP1, SP2 dan SP3 yang tercantum dalam peraturan perusahaan (PP) atau perjanjian kerja bersama (PKB). Hal ini agar setiap karyawan melakukan kesalahan diberikan teguran berupa surat peringatan. Pemberian surat peringatan di atur dalam pasal 161 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Pemberian surat SP1, SP2, dan SP3 dilakukan secara bertahap dan berurutan selama tenggang waktu 6 bulan yaitu SP1, jika melakukan kesalahan kurun waktu dalam 6 bulan maka perusahaan

memberikan SP2 dan jika tidak ada perubahan dan tetap melakukan kesalahan maka perusahaan dapat memberikan SP3. Ketika SP3 diabaikan oleh karyawan tersebut maka dapat berujung pada pemutusan hubungan kerja (PHK). Akan tetapi PT. Bank X Cabang Bandung belum melakukan pemberian surat peringatan pada karyawan yang melanggar aturan, hal ini menyebabkan berpengaruhnya terhadap kinerja karyawan tersebut.

**Tabel 1.3 Data Pencapaian Kinerja Karyawan Dalam Penjualan**

2016		2017	
Pencapaian	Target	Pencapaian	Target
73 %	100%	74%	100%

Sumber : PT Bank X Cabang Bandung

Pada Tabel 1.3 Data Pencapaian Kinerja Karyawan Dalam Penjualan pada PT. Bank X Cabang Bandung dari tahun 2016-2017 ada sedikit peningkatan akan tetapi target masih belum tercapai. Hal ini merupakan salah satu indikator bahwa karyawan harus di berikan motivasi dan mencari strategi lain agar target dapat tercapai. PT. Bank X Cabang Bandung merupakan bank yang telah beroperasi selama 15 tahun. PT. Bank X Cabang Bandung adalah bank hasil upaya pemerintah merestrukturasi perbankan pasca krisis tahun 1998. Pada 2 Oktober 1998, PT. X didirikan. Pada Juli 1999, empat bank milik pemerintah, PT. X merupakan bank milik pemerintah Republik Indonesia yang tergabung dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Saham sebesar 60% dimiliki bank pemerintah Republik Indonesia dan 40% sisanya dimiliki publik. PT. Bank X Cabang Bandung



mengklaim sebagai bank terbesar di Indonesia sekaligus sebagai bank BUMN terbesar di Indonesia berdasarkan total asetnya. Perseroan juga membukukan kenaikan biaya operasional sebesar 3,8 persen menjadi Rp 7,9 triliun. Sepanjang periode Maret 2016 hingga Maret 2017, total aset PT. Bank X Cabang Bandung telah mencapai Rp 1.034,4 triliun, meningkat 14,1 persen dari akhir triwulan I-2016 sebesar Rp 906,73.

Motivasi yang tinggi diperlukan agar tujuan perusahaan menjadi hal yang memungkinkan untuk dicapai, motivasi yang tinggi dapat membuat peningkatan kinerja baik secara individu maupun berkelompok. Konsistensi motivasi yang pada akhirnya dapat membentuk suatu budaya yang baik Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti mengambil judul “ **Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank X” Cabang Bandung.**

## **1.2 Identifikasi Perumusan Masalah**

Berdasarkan studi latar belakang diatas, maka penulis tertarik meneliti variabel motivasi, budaya organisasi dan kinerja perusahaan serta pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian penulis merumuskan identifikasi masalah penelitian ini dapat di rumuskan, sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat motivasi karyawan pada PT. Bank X Cabang Bandung?
2. Bagaimana budaya organisasi Pada PT. Bank X Cabang Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Bank X Cabang Bandung?

4. Bagaimana pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank X Cabang Bandung, baik secara simultan maupun parsial?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas dalam penelitian, maka tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Menganalisis seberapa tinggi tingkat motivasi karyawan PT. Bank X Cabang Bandung.
2. Menganalisis Budaya organisasi PT. Bank X Cabang Bandung.
3. Menganalisis kinerja karyawan PT. Bank X Cabang Bandung.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank X Cabang Bandung baik secara simultan dan parsial.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan Penelitian ini sebagai berikut :

1. Akademis

Untuk memberikan pengetahuan dan memotivasi para pengembang ilmu *human capital* mengenai pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dan maskan untuk peneliti

## 2. Praktis Bisnis

Dalam penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Dapat dilihat dari motivasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan guna mencapai tujuan perusahaan dan budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan terhadap karyawan.

