

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi baik yang dimiliki oleh pemerintah maupun swasta dituntut untuk selalu dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia tersebut dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Pegawai merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam pencapaian tujuan organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas organisasi (Analisa, L. W & Rahardjo, M, 2011:49).

Pada era globalisasi saat ini, mengakibatkan adanya berbagai perubahan yang menuntut tenaga kerja menguasai teknologi baru, waktu kerja yang lebih efisien, perubahan tuntutan terhadap kinerja serta perubahan dalam peraturan kerja yang dapat menimbulkan situasi yang menekan tenaga kerja yang bersangkutan (Bianca *et al.*, 2014:87). Perkembangan bisnis yang semakin pesat menuntut setiap perusahaan untuk semakin tumbuh dan berkembang baik dari sisi *top line* maupun *down line* nya. Pertumbuhan yang signifikan dari profit perusahaan tersebut menuntut perusahaan menggunakan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapainya (Attar, *et al.*, 2014:88).

Dalam menjalankan usaha saat ini, faktor-faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi bukan lagi mesin canggih

melainkan hal yang terpenting bagi organisasi adalah sumber daya manusia. Apapun bentuk serta tujuan organisasi, umumnya dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia. Manusia merupakan faktor produksi yang paling mahal dan sulit untuk dikelola dan manusia faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Dengan pengelolaan faktor manusia yang baik dan benar dapat menghasilkan kinerja yang optimal

Keberhasilan organisasi tidak hanya mencangkup dari baiknya sistem pengelolaan keuangan organisasi, besarnya keuntungan yang diperoleh organisasi, ataupun luasnya jaringan organisasi saat ini, namun ditentukan juga oleh keberhasilan dalam mengelola sdm dalam hal ini pegawai yang baik dan handal serta mampu mengoptimalkan kinerja, tidak terkecuali di PT. Bank bjb syariah.

PT. Bank bjb syariah yang pada tanggal 6 Mei 2010 memulai usahanya, setelah diperoleh Surat Ijin Usaha dari Bank Indonesia Nomor 12/629/DPbS tertanggal 30 April 2010, dengan terlebih dahulu dilaksanakan cut off dari Divisi/Unit Usaha Syariah PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. Kemampuan mengelola perusahaan yang baru berdiri +/- 7 tahun ini memang ditekankan kepada kinerja yang tinggi dan juga *performance* seluruh pegawai baik. Saat ini Bank bjb syariah berada pada peringkat ke 7 diantara Bank Syariah se Indonesia, penurunan peringkat ini dikarenakan adanya Bank Pembangunan Daerah Konvensional yang beralih fungsi dalam menjalankan bisnis dan operasionalnya menjadi bank syariah. Karena untuk bersaing dengan bank-bank yang lebih unggul, yang secara secara keseluruhan mempunyai asset lebih banyak, bisa dikatakan

sangat tidak mudah. Untuk itu pengembangan perusahaan secara profesional adalah pilihan yang tepat.

Menurut Mangkunegara (2009:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja juga dipandang sebagai proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja dan hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja. Kinerja di dalam organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dari mulai pimpinan sampai dengan staf. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu-individu yang bersangkutan. Demikian halnya dengan perusahaan Bank bjb syariah, kinerjanya sangat tergantung dari kinerja para karyawan yang ada dalam organisasi tersebut.

Berbicara tentang penilaian kinerja PT. Bank bjb syariah dinilai dari 2 (dua) aspek, yaitu performansi dan kompetensi. Penilaian performansi dihasilkan dari penilaian apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target atau melaksanakan program kerja tepat waktu dalam periode tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, sedangkan untuk penilaian kompetensi merupakan penilaian kemampuan yang dimiliki individu, penilaian kompetensi dilakukan oleh atasan, rekan sekerja dan bawahan. Salah satu penilaian kinerja pegawai ditentukan oleh empat faktor, diantaranya adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dan inisiatif. Keempat indikator tersebut dihitung dan dirata-ratakan,

kemudian dibandingkan dengan target pencapaian yang ditetapkan oleh perusahaan untuk setiap individu.

Berikut adalah tabel kinerja pegawai periode Januari 2016 s/d Desember 2016 yang diperoleh dari divisi sumber daya insani PT. Bank bjb syariah

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Pegawai
Periode Januari s/d Desember 2016 PT. Bank bjb syariah

Indikator	Target	Realisasi
		Jan-16 s/d Des-16
Kuantitas Kerja	100%	85%
Kualitas Kerja	100%	85%
Ketepatan Waktu	100%	75%
Inisiatif	100%	70%

Sumber hasil wawancara bersama Pimpinan Divisi SDI PT. Bank bjb syariah

Berdasarkan pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa hasil penilain kinerja pegawai periode Jan 2016 s/d Desember 2016 masih belum memenuhi target yang telah di tetapkan. Berikut adalah rekapitulasi *prasurvey* penilaian kinerja pegawai yang disebarakan melalui sistem manajemen kinerja individual kepada setiap divisi di PT. Bank bjb syariah.

Tabel 1.2
Prasurvey Penilaian Kinerja Pegawai
 Melalui sistem manajemen kinerja individual
 PT. Bank bjb syariah

No	Pertanyaan	Hasil Frekuensi Jawaban		Kriteria				
		YA	TDK	BS	B	C	K	KB
1	Kriteria dalam bekerja tergolong bagus	18	2	√				
2	Terampil dalam mengerjakan pekerjaan	10	10			√		
3	Jumlah beban kerja yang sudah diberikan sudah sesuai target	8	12				√	
4	Pekerjaan yang sudah mencapai target yang dilakukan oleh kantor	5	15				√	
5	Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	10	10			√		
6	Menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari waktu yang ditentukan	6	14				√	
7	Berani menyampaikan ide atau gagasan baru untuk meningkatkan kualitas kerja	12	8		√			
8	Berani mengambil langkah pertama yg tepat dalam menghadapi kesulitan	9	11				√	
9	Dapat bekerja secara mandiri	10	10			√		
10		19	1	√				

<p>Dalam bekerja kerapian segala bentuk hal harus diperhatikan, termasuk dalam pengelolaan file komputer juga diperhatikan</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber data SDI PT. Bank bjb syariah

Merujuk tabel 1.2 menunjukkan bahwa terdapat jumlah penilaian dengan kriteria kurang. Hasil *prasurey* kinerja pegawai PT. Bank bjb syariah saat inipun belum memenuhi target. Hal tersebut dapat diukur dari pencapaian kinerja yang belum memenuhi target 100% baik secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan inisiatif. Belum tercapainya target yang diharapkan oleh perusahaan kepada pegawai disebabkan karena kinerja pegawai PT. Bank bjb syariah saat masih belum optimal. Rendahnya kualitas kinerja pegawai dapat dilihat dari jumlah beban pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan belum sesuai dengan target sehingga ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan lebih awal masih kurang dari waktu yang telah di tentukan. Kemudian keberanian mengambil langkah pertama yang tepat dalam menghadapi kesulitan juga kemandirian dalam bekerja masih dinilai kurang karena para pegawai lebih sering menunggu perintah dari pimpinan dan bekerja seseuai dengan ritme pekerjaan sehari-harinya

Jika dikembalikan pada tujuan penilaian kinerja, menurut Mangkunegara (2005:10) yaitu tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai. Selain kinerja, motivasi pegawai merupakan salah satu unsur penentu kinerja pegawai itu sendiri. Menurut Ernie dan Kurniawan (2010: 235) mengatakan bahwa motivasi merupakan salah satu unsur penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dimana

motivasi dapat memberikan suatu dorongan yang mampu menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan rasa keingintahuan yang tinggi serta dapat membangun visi dan misi yang sejalan. Seluruh pegawai harus mentaati aturan yang telah ditetapkan, dengan saling menghormati, saling membantu, saling pengertian dan menghargai antara hak dan kewajiban masing-masing.

Rendahnya motivasi pegawai yang dirasakan di PT. Bank bjb syariah menurut hasil diskusi bersama beberapa pegawai diduga karena pembagian kerja yang relatif kurang profesional, tidak dilibatkan pegawai dalam hal pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan yang ditargetkan serta pengembangan karir, pengakuan dan penghargaan kepada pegawai yang sudah bekerja secara maksimal sering terabaikan oleh pimpinan.

Menurut Marwansyah (dalam Bianca *et al.*, 2013:79), pegawai harus diberikan dorongan dalam bentuk motivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai selama bekerja di perusahaan. Beberapa pegawai menganggap peningkatan dalam berkarir adalah hal yang masih krusial karena pegawai akan mengetahui dimana posisi tertinggi yang akan diraih, sehingga pegawai tersebut akan terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan *skill* dan loyalitas terhadap perusahaan.

Jika dilihat dari permasalahan yang ada di bank bjb syariah saat ini masih belum terdapat kesesuaian antara posisi jabatan dengan latar belakang pendidikan dan keahlian. Ditambah penempatan tugas atau kesempatan berkarir

yang belum seimbang sesuai dengan kemampuan dan minat personil. Juga promosi jabatan dilaksanakan belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi atau kualifikasi yang layak untuk suatu jabatan. Selain itu, rendahnya motivasi pegawai juga mempengaruhi kinerja pegawai menjadi faktor penentu kinerja pegawai yang belum mampu mencapai tujuan perusahaan.

Sehingga berdasarkan dari *research problem* yang telah diuraikan dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian peneliti tertarik untuk mengambil judul “PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. BANK BJB SYARIAH”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dalam menjalankan tugas dan fungsi utama dalam meningkatkan perekonomian suatu negara, bank bjb syariah dituntut untuk memiliki pegawai yang mempunyai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang memadai. Tetapi pada kenyataannya dugaan sementara menyebutkan bahwa kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan ini belum terbuka bagi seluruh personil hal ini yang menjadi salah satu faktor dugaan mengapa motivasi para karyawan di bank bjb syariah masih rendah.

Motivasi yang rendah di bank bjb syariah diduga karena kesempatan promosi jabatan belum sesuai dengan prestasi kerja. Hal ini yang menyebabkan

kinerja pegawai masih belum optimal dan performa perusahaan belum mencapai tujuan dengan baik.

Bertitik tolak dari uraian diatas, dipandang perlu untuk meneliti seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi yang baik pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengembangan karir pegawai pada PT. Bank bjb syariah?
2. Bagaimana motivasi kerja pegawai pada PT. Bank bjb syariah?
3. Bagaimana kinerja pegawai pada PT. Bank bjb syariah?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Bank bjb syariah baik secara simultan maupun parsial?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengembangan karir pegawai pada PT. Bank bjb syariah.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja pegawai pada PT. Bank bjb syariah.
3. Untuk mengetahui kinerja pegawai pada PT. Bank bjb syariah.

4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Bank bjb syariah pegawai baik secara simultan maupun parsial.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak. Adapun manfaat penelitian yang dimaksud adalah:

- a. Bagi pihak Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dan masukan untuk perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan optimalisasi kinerja perusahaan dan kinerja pegawai.

- b. Bagi pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi.

- c. Bagi pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan dengan pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.