

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya mempunyai pengertian yaitu tenaga, sumber energi, dan kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan suatu aktivitas pekerjaan. Sumber daya terdiri dari sumber daya alam, manusia, finansial, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dari berbagai macam sumber daya tersebut, dapat diasumsikan sumber daya terpenting adalah *human resources* atau sumber daya manusia, dikarenakan hal tersebut digunakan untuk menyinergikan dengan sumber daya yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wirawan (2009) menjabarkan bahwa pada dasarnya organisasi yang berkembang membutuhkan pekerja yang mau bekerja melebihi harapan organisasi.

Perusahaan Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang dalam rangka menghadapi persaingan industri perbankan perlu memiliki *human resources* yang memiliki *capacity* dan *capability* agar dapat secara bersama-sama menjalankan fungsi perbankan. Perusahaan perlu pula untuk secara bersama-sama menjalankan fungsi dari dalam dan juga dari luar agar dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai dan memiliki sebab akibat pada produktivitas kerja pegawai.

Sistem penilaian kinerja pegawai diberikan kepada seluruh pegawai tetap (100% pegawai tetap) yang dilakukan setiap periode waktu enam bulan sekali. Mekanisme sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang dilakukan oleh Bank Jateng menggunakan aplikasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dan Aplikasi 360° yang dilakukan secara *online*. Sistem penilaian ini dilakukan dengan cara penilaian pegawai secara langsung oleh atasan, rekan kerja, dan bawahan. Hasil penilaian kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang tahun 2015-2016 dijabarkan pada Tabel 1.1 :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Kinerja Pegawai**  
**Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang**  
**Tahun 2015-2016**

Penilaian Kinerja	Tahun 2015		Tahun 2016	
	Jumlah Pegawai	Prosentase	Jumlah Pegawai	Prosentase
Sangat Baik (NK > 8,4)	7	5,93	5	3,62
Baik (6,8 < NK ≤ 8,4)	38	32,20	35	25,36
Cukup (5,2 < NK ≤ 6,8)	71	60,17	95	68,84
Kurang (3,6 < NK ≤ 5,2)	2	1,69	3	2,17
Total	118	100	138	100

Sumber: Seksi Umum & SDM Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang, Tahun 2017

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa terjadi penurunan kinerja pegawai pada tahun 2015 terdapat 5,93 persen pegawai nilai sangat baik akan tetapi di tahun 2016 pegawai dengan penilaian sangat baik menurun menjadi 3,62 persen. Penilaian kinerja pegawai dengan kategori baik sebanyak 32,20 persen di tahun 2015 akan tetapi pada tahun 2016 pegawai dengan penilaian baik menurun menjadi 25,36 persen. Penilaian kinerja pegawai dengan kategori cukup pada tahun 2015 terdapat 60,17 persen pegawai meningkat menjadi 68,84 persen di tahun 2016.

Penilaian kinerja pegawai dengan nilai kurang telah bertambah dari 1,69 persen pada tahun 2015 menjadi 2,17 persen di tahun 2016. Dari tabel tersebut terlihat bahwa pencapaian kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang belum optimal bahkan trennya cenderung menurun. Penurunan kinerja pegawai berdampak pada realisasi kinerja masing-masing seksi yang tidak tercapai 100 persen. Realisasi kinerja per sub seksi dijabarkan di Tabel 1.2 :

**Tabel 1.2**  
**Kinerja Pegawai Per Seksi Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang Tahun**  
**2015-2016**

Tingkat Ketercapaian	2015	2016
----------------------	------	------

Konsumen (%)	97,70%	94,40%
Komersial (%)	98,70%	96,90%
Mikro (%)	95,20%	94,60%
Supervisi Kredit (%)	98,10%	96,80%
Administrasi Kredit (%)	96,10%	93,90%
Kontrol Internal Cabang (%)	95,20%	94,40%
Umum (%)	96,60%	97,10%
IT (%)	96,30%	94,20%
<i>Customer Service</i> (%)	95,60%	93,10%
<i>Teller</i> (%)	93,20%	90,10%
Pelayanan (%)	97,40%	95,10%
<i>Back Office</i> (%)	96,30%	92,50%

Sumber: Seksi Umum & SDM Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang, Tahun 2017

Berdasarkan Tabel 1.2 realisasi kinerja per seksi Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang, terlihat bahwa realisasi kinerja per seksi mengalami penurunan, dimana setiap seksi sejak tahun 2015 sampai dengan 2016 belum bisa memenuhi rencana pencapaian bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang menargetkan setiap seksi untuk mencapai target kerja sebesar 100 persen, namun pada kenyataannya setiap seksi belum mencapai target yang ditentukan.

Berdasarkan hasil pra survey yang telah dilakuka terhadap 30 (tiga puluh) pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang mengenai kinerja karyawan melalui kuesioner yang bertujuan untuk mengukur dan mendefinisikan kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang, penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh bagian kepegawaian dalam hal ini seksi umum dan SDM. Berdasarkan hasil penilaian pegawai yang telah dilakukan pada pegawai Bank Jateng Cabang Semarang diketahui bahwa secara rerata pelaksanaan pekerjaan karyawan meliputi, kuantitas, kualitas, inisiatif, tanggung jawab dan kerjasama, berikut hasil pra survey mengenai kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.3

**Tabel 1.3**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Kinerja Karyawan di Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang**

No.	Dimensi	Frekuensi	Jml	Jml	Realisasi	Target
-----	---------	-----------	-----	-----	-----------	--------

		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Pegawai	Skor	(%)	(%)
1	Kualitas	10	5	12	3	1	30	113	75	100
2	Kuantitas	9	6	11	2	2	30	108	72	100
3	Tanggung Jawab	17	6	5	1	1	30	127	84	100
4	Kerjasama	11	5	10	1	3	30	110	73	100
5	Inisiatif	8	7	13	2	0	30	111	74	100
<b>Jumlah Skor = Nilai x F</b>										
<b>Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Karyawan) x 100%</b>										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey, Tahun 2018

Mendasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui kondisi kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang secara keseluruhan belum sesuai dengan harapan manajemen. Hal ini ditunjukkan pilihan jawaban kurang setuju dari pegawai yang diukur dari kualitas, kuantitas, kerjasama dan inisiatif masih ada yang tidak maksimal. Perusahaan perlu melakukan usaha-usaha pendukung untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat memaksimalkan pencapaian rencana bisnis perusahaan.

Dessler (2017) telah menerangkan bahwa kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai prestasi kerja, yang merupakan suatu pembandingan kepada hasil kerja pegawai dan dibandingkan dengan standard kerja yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi juga mempunyai keterkaitan dengan kepuasan kerja. Handoko (1998) dalam Widodo (2006) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional cara pandang pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2008) menyatakan jika budaya organisasi baik, pegawai cenderung merasa puas terhadap pekerjaannya dan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Robbins dan Judge (2008) menjabarkan bahwa komitmen organisasional merupakan keadaan dimana pegawai memilih berpihak kepada tujuan organisasi serta juga memiliki keinginan pribadi tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen tersebut merupakan salah elemen krusial yang dapat meningkatkan kinerja pegawai (Khan, 2010). Menurut Robbins dan Judge (2008), indikasi budaya organisasi kuat antara lain adalah menurunnya tingkat

perputaran pegawai di organisasi atau lingkungan kerja. Keharmonisan tujuan organisasi dapat dicapai melalui budaya komitmen organisasional.

Kepuasan kerja juga mempunyai keterkaitan dengan kinerja pegawai. Taurisa (2012) menjabarkan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Mendasarkan asumsi tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel lainnya seperti budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga mempunyai keterkaitan untuk mempengaruhi kinerja. Terdapat beberapa riset tentang variabel yang disebutkan di atas dan memberikan hasil berbeda. Perbedaan atau *gap* dijabarkan pada tabel ini :

**Tabel 1.4**  
**Research Gap**

No.	Keterangan	Temuan Penelitian
1	Pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai	Taurisa (2012) membuktikan budaya organisasi mempunyai pengaruh <i>positive</i> pada kinerja pegawai. Penelitian Ariyani (2013) menjabarkan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai.
2	Pengaruh komitmen organisasional pada kinerja pegawai	Taurisa (2012) membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh <i>positive</i> pada kinerja pegawai. Berbeda dengan riset Putrana (2016) yang menyatakan komitmen organisasional tidak berpengaruh pada kinerja pegawai.
3	Pengaruh kepuasan kerja pada kinerja pegawai	Taurisa (2012), Dhermawan, dkk (2012), Supatmi, dkk (2013), Ariyani (2013), Shahab dan Nisa (2014), Suprpta, dkk (2015) dan Idris (2015) menemukan bukti kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai. Penelitian Windari, dkk (2014) menjabarkan hasil sebaliknya.

Sumber: Penelitian terdahulu

## 1.2. Perumusan Masalah

Pencapaian hasil kinerja yang belum optimal diduga disebabkan oleh beberapa seperti budaya organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Keterbatasan sumber daya manusia dalam hal kualitas maupun kuantitas. Berdasarkan penelitian ini, maka dirumuskan bahwa terdapat permasalahan pada kepuasan dan kinerja pegawai dan perlu dilakukan kajian penelitian, maka penulis akan merumuskan pertanyaan penelitian, antara lain ialah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang?
2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang?
4. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang?

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

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang.
2. Menguji dan menganalisa pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang.
3. Menguji dan menganalisa pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang.

4. Menguji dan menganalisa pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang.
5. Menguji dan menganalisa pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Kantor Cabang Koordinator Semarang.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini ialah :

#### **1.3.2.1 Kegunaan Teoritis**

Manfaat penelitian tesis secara teoritis, antara lain:

- a. Hasil penelitian dapat menambah referensi mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
- b. Terdapat variabel yang secara tidak langsung mempengaruhi budaya organisasi dan komitmen organisasional pada kinerja pegawai dan ini didapatkan dari hasil riset penelitian, yaitu kepuasan kerja.

#### **1.3.2.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan penelitian secara praktis, yaitu :

1. Dapat digunakan untuk acuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Jika peran *intervening* dari kepuasan kerja terbukti, penting bagi perusahaan untuk menstimulus kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## **1.4. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam tugas akhir ini telah disusun dengan urutan sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab I Pendahuluan ini membahas tentang latar belakang

masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

Bab II Tinjauan pustaka dan pengembangan model penelitian ini berisi tentang tentang budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan hipotesis.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab III Metodologi penelitian ini menjelaskan tentang variabel penelitian dan definisi operasional variabel, penentuan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, uji kualitas data, dan uji hipotesis.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab IV Hasil dan pembahasan ini menjelaskan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan di lapangan dan pembahasan mengenai fenomena yang terjadi.

## **BAB V KESIMPULAN**

Bab V Kesimpulan pada bab ini berisikan beberapa kesimpulan, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dari hasil penelitian.