

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang penelitian

Pada era globalisasi ini, kualitas dipandang sebagai suatu alat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sebab, pada era globalisasi perusahaan lokal di suatu negara harus menghadapi serbuan perusahaan dari negara lain yang memiliki keunggulan lebih kompetitif. Keadaan ini membuat perusahaan untuk merespon dengan cepat, mempunyai ketahanan, dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis tersebut. Salah satu strategi yang tepat adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan kinerja yang tinggi dalam bekerja. Hal ini merupakan tujuan yang ideal setiap perusahaan yang berorientasi pada profit, sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif. Akan tetapi, terkadang perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang tidak produktif. Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan keuntungan. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan keinginan menjadi pemimpin pasar. Akibatnya, perusahaan menjadikan karyawan seperti mesin. Ironisnya mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi

dari *profit* itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat memproduksi dengan baik (Soedjono, 2004).

Bank BTPN, yang bergerak dalam bidang jasa merupakan organisasi yang sangat memerlukan budaya organisasi yang tepat dan motivasi yang optimal dalam mengelola karyawannya. Mengingat Bank BTPN bergerak di bidang jasa perbankan, karena usaha yang bergerak di bidang jasa untuk dapat memuaskan konsumen, sangat membutuhkan kualitas pelayanan, sedangkan tinggi rendahnya kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh karyawan yang ada, maka peran budaya organisasi untuk membentuk karyawan yang memiliki kapabilitas tinggi dan kinerja yang tinggi sangat penting. Selain budaya perusahaan juga diharapkan mampu memberikan motivasi karyawan supaya tidak ada karyawan yang tidak puas, sehingga mendorong kinerja yang optimal.

Bank BTPN menganggap bahwa kualitas jasa yang baik merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan keberhasilan perusahaan, namun untuk memahami bagaimana mengevaluasi kualitas yang diterima oleh konsumen tidaklah mudah. Kurtz dan Clow (1998) dalam Munawaroh (2000) menyatakan bahwa kualitas jasa lebih sukar untuk dievaluasi dibandingkan dengan kualitas barang. Kualitas jasa tidak diciptakan melalui proses produksi dalam pabrik untuk kemudian diserahkan sebagaimana kualitas barang. Sebagian besar kualitas jasa diberikan selama penyerahan jasa terjadi dalam proses interaksi diantara konsumen dan terdapat kontak personil dengan penyelenggara jasa tersebut.

Sedangkan kondisi saat ini di Bank BTPN, kapabilitas karyawan belum dibangun melalui berbagai inisiatif yang dituangkan dalam rencana pembangunan karyawan. Masih rendahnya pemberdayaan kapabilitas manajer, pemberdayaan kapabilitas karyawan, masih rendahnya penyelesaian teknologi yang memadai, kurangnya penyediaan fasilitas, *information sharing*, dan *knowledge sharing*. Hal tersebut belum menjadi dasar Bank BTPN dalam membentuk suatu budaya organisasi yang berupa nilai-nilai atau perilaku yang menjadi acuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja di lingkungan sebuah lembaga/perusahaan, pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pekerja sebagai manusia. Suasana batin atau psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi atau perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan bisnis organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Dari segi psikologisnya kenyataan menunjukkan bahwa gairah atau semangat karyawan Bank BTPN masih rendah, hal ini disebabkan kurangnya motivasi kerja dari pimpinan. Karyawan Bank BTPN memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi, sehingga karyawan memiliki kinerja yang optimal.

Menurut (Sondang, 1995:152) mengatakan bahwa budaya organisasi sangat penting, karena berhubungan sangat erat dengan efektivitas organisasi.

Ungkapan tersebut berarti bahwa orang yang memiliki budaya yang kuat maka akan mampu meningkatkan kinerjanya, sehingga organisasi tersebut mampu meningkatkan produksinya. Menumbuhkan semangat kebersamaan dikalangan para anggotanya. Meningkatkan rasa memiliki organisasi. Memperbesar perolehan keuntungan.

Rendahnya kinerja karyawan dan ketrampilan seseorang, sering diakibatkan oleh kesalahan dari pimpinan perusahaan yang tidak membentuk budaya kerja yang dapat dipahami oleh semua karyawan. Selain itu dalam upaya transformasi budaya organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja didalam mencapai tujuan perusahaan, maka dipahami oleh perusahaan bahwa Budaya Organisasi merupakan *key success factor* dalam upaya transformasi tersebut, kunci faktor kesuksesan dalam perusahaan yang berupa budaya merupakan sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Djokosantoso, 2003). Menurut Pratt dan Beaulieu (1996) perbedaan budaya disebabkan berbagai aspek organisasi kelompok masyarakat diantaranya ukuran wilayah dan jumlah penduduk dalam sekelompok masyarakat. Budaya hanya akan terjadi pada sekelompok orang, baik sekelompok orang tersebut merupakan kelompok kecil seperti rukun tetangga, rukun warga, sekolah maupun perusahaan, maupun sekelompok yang lebih besar seperti masyarakat, suku bangsa ataupun sebuah negara. Jika dalam sebuah kelompok sudah terbentuk budaya, maka anggota-

anggota kelompok tersebut akan mempunyai ideologi dan berperilaku sama yang akan membedakan satu kelompok dengan kelompok lainnya.

Motivasi merupakan hal paling sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran atau insentif. Tinggi rendahnya motivasi seseorang akan menentukan puas dan tidak puasnya karyawan dalam bekerja. Kenaikan gaji, bonus dan promosi jabatan merupakan pendorong yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Kenyataan yang penting dari prestasi individu adalah motivasi. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah digariskan. Dengan kata lain mendorong seseorang untuk bekerja dan berprestasi sehingga rencana yang diharapkan dapat terealisasi sesuai dengan tujuan. Adapun dalam memberikan motivasi seorang pimpinan harus tahu benar keadaan bawahan, dan kondisi yang bagaimana motivasi yang diberikan akan dapat membantu pegawainya untuk bisa bekerja dengan baik dan ikhlas dalam pekerjaannya, dan berapa besar motivasi yang harus diberikan. Dengan kata lain salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan harus dapat melihat atau memahami apa yang menjadi kebutuhannya.

Dengan mengetahui dan memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan, maka pimpinan dapat memberikan motivasi dengan tepat sesuai dengan kebutuhan karyawannya. Dan tahap berikutnya diharapkan karyawan tersebut dapat bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab serta terdorong

untuk berlomba dalam meningkatkan kinerja yang baik berupa pekerjaan yang baik.

Motivasi dan budaya organisasi dengan demikian sama pentingnya dengan kemampuan dalam menyumbang terhadap kinerja pegawai pada umumnya. Gibson dkk (1997, 481) menyatakan kinerja pegawai sebagai fungsi dari kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan di Bank BTPN saat ini ditengarai masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi, hal ini salah satunya ditandai dengan masih rendah produktivitas yang dicapai dari karyawan.

Kinerja yang tinggi bukan saja refleksi dari kemampuan pegawai, tetapi merupakan interaksi antara kemampuan dan motivasi dari pegawai tersebut. Kinerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kemampuan, motivasi dan budaya organisasi. Hal itu juga dapat berarti bahwa kinerja dapat menjadi rendah walaupun pegawai memiliki kemampuan dikarenakan tingkat motivasi yang rendah. Tuntutan kinerja yang baik pada saat ini tidak hanya pada sector *public* saja tetapi sektor *private* dituntut hal yang sama. Bagi perusahaan, tuntutan ini memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya. Permasalahan yang ada saat ini masih banyak karyawan yang mempunyai kinerja rendah serta kurang profesional dibidangnya.

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan akan baik bila karyawan tersebut mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, motivasi serta harapan (*ekspektation*) untuk masa depan yang lebih baik Siagian (1989) dalam Priyono (2007). Untuk meningkatkan kinerja individu dalam suatu lembaga atau perusahaan maka pihak perusahaan atau lembaga perlu mengembangkan

manajemen kinerja (*performance management*) yang memadai. Manajemen kinerja ini akan menjamah semua unsur, elemen atau input yang harus didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Elemen-elemen tersebut adalah: peralatan atau teknologi, metode kerja yang digunakan, kualitas *input*, *lay out* tempat kerja, iklim dan budaya organisasi Ruky (2002) dalam Priyono (2007).

Kinerja karyawan menurut Blumberg dan Pringle (1982) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) merupakan interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan berkinerja. Apabila kemampuan yang meliputi kemampuan bekerja sama, ketahanan, kualitas, kecepatan dan motivasi, baik yang datang dari dalam diri karyawan maupun dari luar akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Penelitian ini merupakan replikasi dari Soedjono (2005), dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya". Namun dengan melakukan modifikasi yakni menambah variabel independen yaitu motivasi, dan mengurangi variabel dependen kepuasan kerja karyawan menjadi hanya kinerja karyawan.

Topik dalam penelitian ini masih relevan dan penting keterkaitan dengan budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena masih banyak perusahaan di Indonesia yang kurang memperhatikan motivasi dan budaya organisasi sehingga menimbulkan

kinerja yang rendah yang akan berdampak buruk bagi perusahaan. Dari hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan selanjutnya ditulis dalam bentuk usulan skripsi yang berjudul: **“Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Bank BTPN Jl. Bintaran Yogyakarta“**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dilihat bagaimana pentingnya suatu budaya organisasi, motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka indentifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Cabang Yogyakarta?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Cabang Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Pada dasarnya setiap penelitian mempunyai tujuan tertentu, baik tujuan yang bersifat khusus maupun tujuan yang bersifat umum. Berkaitan dengan penelitian yang mengambil pokok masalah pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Cabang Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Cabang Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Untuk memberikan sumbangan kepada Bank BTPN Cabang Yogyakarta mengenai kondisi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dalam menghadapi intensitas perubahan lingkungan internal maupun eksternal Bank BTPN Cabang Yogyakarta.

2. Bagi Akademik

Diharapkan akan menambah dukungan empiris, khususnya tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan akan merangsang penelitian lain dalam topik yang terkait di masa yang akan datang.

3. Manfaat bagi pihak lain

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan acuan atau referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.