

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini dunia perbankan di Indonesia memasuki masa persaingan yang sangat kompetitif. Hal ini dikarenakan banyaknya jumlah bank yang beroperasi di Indonesia, baik yang beroperasi berskala lokal maupun yang beroperasi berskala internasional. Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam memberikan sumbangsih terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara. Dewasa ini bank-bank yang mampu bertahan melewati masa krisis moneter maupun bank-bank yang baru beroperasi mulai berlomba-lomba untuk memberikan layanan yang terbaik kepada nasabahnya melalui berbagai macam produk perbankan seperti produk pinjaman, produk dana atau produk jasa lainnya. Pada pasar kredit perbankan, bank memiliki beberapa jenis kredit yang umum ditawarkan kepada nasabah antara lain kredit korporasi, kredit modal kerja, investasi, kredit konsumtif, dan kredit mikro. Sedangkan pada pasar dana, perbankan menawarkan tabungan, deposito, dan giro.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Undang-undang nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang nomor No. 10 Tahun 1998). Dengan demikian, usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya sebagai kegiatan

pendukung. Tujuan fundamental dari bisnis perbankan adalah memperoleh keuntungan optimal dengan jalan memberikan layanan jasa keuangan kepada masyarakat. Bagi pemilik saham menanamkan modalnya pada bank bertujuan untuk memperoleh penghasilan berupa deviden atau mendapatkan keuntungan melalui meningkatnya harga pasar saham yang dimilikinya.

Dalam rangka menyampaikan layanan-layanan tersebut kepada nasabah, tentu perusahaan perbankan membutuhkan tenaga kerja dengan kompetensi yang sesuai, karena masing-masing produk layanan memiliki kebutuhan kompetensi yang berbeda. Layanan melalui sistem dan tenaga kerja yang prima dapat menjaga perusahaan tetap bertahan sebagai peserta persaingan industri perbankan. Jika sistem dirancang dengan baik tetapi tidak dioperasikan dengan tenaga yang tepat maka harapan-harapan perusahaan tidak dapat tercapai dan perusahaan akan terancam tenggelam dalam persaingan.

Dengan persaingan bisnis perbankan nasional yang ketat saat ini, salah satu bank pemerintah, yaitu PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk atau yang biasa dikenal dengan Bank BTN, sedang berbenah untuk memperbaiki segala kekurangan, baik dari sumber daya manusia, teknologi, dan pelayanannya. BTN adalah bank komersial yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki visi fokus pada pembiayaan perumahan. Sedangkan misi dari perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri yang terkait, serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
2. Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas

dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi.

3. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nasabah.
4. Melaksanakan manajemen perbankan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan *Shareholder Values*.
5. Memperdulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

Untuk menjadi bank terkemuka pada saat ini Bank BTN sedang gencar-gencarnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja yang sering disebut dengan *performance* atau *result* oleh Rivai & Fawzi (2004) didefinisikan sebagai hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, salah satunya dengan meningkatkan produktifitas kerja. Kinerja pada individu merupakan bagian dari keseluruhan target unit kerja yang mendukung target unit kerja.

Bank BTN saat ini memiliki 4 Kantor Wilayah, 65 Kantor Cabang, 223 Kantor Cabang Pembantu, 479 Kantor Kas, 50 Unit Usaha Syariah, dan 2.922 outlet Kantor Pos Online di seluruh wilayah Indonesia. Di Surabaya terdapat 2 kantor cabang, yaitu Bank BTN cabang Surabaya Pemuda yang merupakan cabang kelas utama dan Bank BTN cabang Surabaya Bukit Darmo yang merupakan cabang kelas tiga. BTN cabang Surabaya Bukit Darmo (SBD) yang berdiri pada akhir 2010 memiliki 4 kantor cabang pembantu dan 5 kantor kas.

Sebagai cabang baru tidak mudah bagi Bank BTN cabang SBD untuk mencapai target-target yang diberikan oleh kantor pusat tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Handoko (2008), sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi.

Tabel 1.1
Pencapaian Target Bank BTN Cabang Surabaya Bukit Darmo
Tahun 2013 (dalam Rp juta)

KANTOR	PENYALURAN KREDIT			PEROLEHAN DANA		
	Total Target	Total Pencapaian	Deviasi %	Total Target	Total Pencapaian	Deviasi %
KC SBD	103,508	151,376	146.25%	95,332	89,860	94.26%
KCP Tandes	35,023	10,417	29.74%	92,568	64,682	69.87%
KCP Mayjend sungkono	35,023	21,395	61.09%	81,301	61,124	75.18%
KCP Wiyung	35,023	19,676	56.18%	36,415	45,704	125.51%
KCP Satos	35,023	15,969	45.60%	24,190	127,166	525.70%
KK Lakarsantri	-	-	0.00%	18,266	21,577	118.13%
KK Benowo	-	-	0.00%	13,402	21,289	158.85%
KK HR. Muhammad	-	-	0.00%	18,123	14,775	81.52%
KK Gunungsari	-	-	0.00%	9,414	16,185	171.92%
KK G-Walk	-	-	0.00%	4,528	12,840	283.56%
TOTAL	243,600	218,833	89.83%	393,539	475,202	120.75%

Sumber : Accounting Unit Bank BTN cabang SBD

Kinerja Bank BTN cabang SBD merupakan gabungan dengan kantor cabang pembantu (KCP) dan kantor kas (KK) nya, yaitu KCP Wiyung, KCP Tandes, KCP Mayjen Sungkono, KCP Satos, KK Lakarsantri, KK Benowo, KK HR Muhammad, KK G-Walk, dan KK Gunungsari. Seluruh kantor yang dimiliki Bank BTN cabang SBD ditunjang oleh 128 karyawan tetap dan 50 karyawan kontrak. Apabila dilihat dari tabel diatas, pencapaian target Bank BTN cabang SBD secara keseluruhan tercapai pada sisi perolehan dana namun tidak pada sisi

penyaluran kredit. Namun tidak seluruh kantor dapat mencapai target yang diberikan. Hal ini ditunjukkan dari sisi kredit, pencapaian target penyaluran kredit hanya tercapai di Bank BTN cabang SBD, sedangkan dari sisi perolehan dana yang mencapai target adalah Bank BTN KCP Wiyung, Bank BTN KCP Satos, beserta 4 Kantor Kas selain KK HR Muhammad. Kantor Cabang Pembantu bertugas untuk menghimpun dana pihak ketiga dan menyalurkan kredit. Kantor Kas tidak menyalurkan kredit. Tugas dari kantor kas adalah menghimpun dana dari pihak ketiga.

Apabila dilihat hasil pencapaian target, terdapat beberapa faktor internal perusahaan yang mempengaruhi pencapaian tersebut, salah satu faktor tersebut adalah sumber daya manusia. Sesuai dengan keterangan dari bagian General Affair, pemenuhan sumber daya manusia dari masing-masing outlet telah dipenuhi oleh pihak manajemen agar kinerja semakin meningkat. Namun perolehan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini juga dibuktikan dengan keterangan yang disampaikan oleh General Affair perusahaan bahwa penilaian kinerja karyawan belum ada yang mencapai nilai 4 dengan predikat A, artinya karyawan belum bekerja secara optimal. Perubahan sistem penilaian ini juga dicurigai menurunkan kepuasan dan motivasi dari para karyawan. Tidak tercapainya target dipengaruhi oleh motivasi dari para karyawan untuk mencapainya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bank BTN cabang SBD merupakan cabang baru yang mayoritas pegawainya berisi karyawan muda dengan masa kerja 1-5 tahun. Karyawan lama

memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup namun dirasa tidak lagi memiliki motivasi yang tinggi karena telah berada pada zona nyaman. Sedangkan karyawan baru memiliki motivasi yang tinggi namun tidak disertai dengan pengetahuan dan pengalaman yang memadai, sehingga kinerja yang dihasilkan kurang optimal. Meski fakta empirik menunjukkan demikian, masa kerja tidak bisa menjadi patokan satu-satunya dalam mengukur sumber daya manusia (Daniel, 2008).

Dengan jumlah karyawan lama sebanyak 17 orang, posisi jabatan strategis banyak yang ditempati oleh karyawan baru yang tidak memiliki kompetensi dan pengalaman yang cukup. Fakta dilapangan bahwa karyawan baru yang masuk kebanyakan berada pada level 12 yang merupakan tingkatan *senior staff* dipaksakan untuk menempati jabatan level 13 atau 14 yang merupakan tingkatan *assisten manager*. Karyawan baru tidak mengalami penyesuaian level dan gaji, namun tekanan dari atasan dan target dalam pekerjaan meningkat. Menurut Flippo (2002) dan Hasibuan (2004) hal-hal yang diinginkan karyawan yang harus dipenuhi sehingga kepuasan kerja dapat tercapai dalam suatu organisasi adalah upah, kesempatan untuk maju, penempatan yang tepat sesuai keahlian dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan. Kecemburuan sosial juga terjadi karena karyawan lama dipimpin oleh karyawan baru karena promosi tidak kunjung diperoleh. Hal ini menjadi indikasi penurunan kepuasan kerja para karyawan.

Menurut Kinicki, Schriesheim, McKee-Ryan, dan Carson (2002) dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa lima dimensi yang telah diidentifikasi untuk

merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Kelima dimensi tersebut dirumuskan dan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dan berujung pada kinerja perusahaan.

Komitmen organisasi yang ada pada Bank BTN juga dinilai sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap capaian kinerja karyawan, selain faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dicurigai terdapat perbedaan terhadap komitmen organisasional antara karyawan lama dan karyawan baru. Hal ini dibuktikan dengan fakta bahwa karyawan lama lebih menunjukkan tingkat loyalitas kepada Bank BTN yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan baru. Penurunan kepuasan mengakibatkan komitmen organisasional karyawan yang rendah. Hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Devi (Jurnal, 2009) pada PT. Semeru Karya Buana Semarang yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi kerja karyawan dengan komitmen organisasional karyawan. Motivasi kerja karyawan yang tinggi, akan menumbuhkan komitmen organisasional yang tinggi pula, demikian juga sebaliknya. Kenyataannya, masih ada karyawan yang kurang memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Pada BTN secara umum, sesuai dengan keterangan dari bagian General Affair pada survey pendahuluan yang dilakukan pada 2 Oktober 2014, banyak karyawan yang tidak puas kemudian mengajukan pengunduran diri / *resign* setelah masa ikatan dinas berakhir ataupun pensiun dini bagi karyawan lama.

Menurut Robbins (2003) karyawan yang merasa tidak puas akan meninggalkan organisasi, aktif menyampaikan ketidakpuasan, pasif, dan mengabaikan. Masa ikatan dinas Bank BTN untuk karyawan baru untuk entry level 12 adalah 3 tahun, sedangkan untuk entry level 13 adalah 5 tahun. Apabila pengunduran diri dilakukan sebelum waktunya, maka akan dikenai denda pinalti sejumlah uang yang cukup besar. Banyak karyawan baru yang keluar sebelum masa ikatan dinas habis dikarenakan tawaran di luar yang lebih menarik. Sedangkan karyawan lama mengundurkan diri karena tidak mampu menghadapi tekanan yang diberikan pihak manajemen dan tergiur dengan tawaran pihak manajemen yang menawarkan untuk pensiun dini. Penawaran dari pihak manajemen itu menjadi sinyal bahwa arti karyawan lama bagi manajemen tidak terlalu dekat dan dapat digantikan dengan karyawan baru.

Dari paparan di atas, fokus penelitian ini untuk menganalisis motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang dicurigai semakin menurun sampai tahun 2013. Indikasi menurunnya kinerja individu berakibat pada menurunnya kinerja dari perusahaan. Oleh karena itu penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo Dengan *Intervening* Komitmen Organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo, melalui intervening pengaruh komitmen organisasional?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo, melalui intervening pengaruh komitmen organisasional?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Menentukan besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo
- b. Menentukan besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo, melalui intervening pengaruh komitmen organisasional
- c. Menentukan besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo
- d. Menentukan besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo, melalui intervening pengaruh komitmen organisasional

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka diharapkan dari penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan dalam menghadapi dan memahami masalah motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasional.
2. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian di Indonesia.

1.5 Batasan Penelitian

Adanya batasan penelitian dimaksudkan agar penelitian ini terfokus pada teori-teori dan bahasan yang menunjang tujuan penelitian. Berikut adalah batasan penelitian :

1. Penelitian ini hanya menganalisa hubungan masing-masing variable terhadap kinerja karyawan melalui dan tidak melalui intervening secara parsial.
2. Variabel selain yang dibahas pada penelitian ini dianggap tidak ada atau tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Jumlah sampel yang telah ditetapkan adalah sebanyak 100 orang dengan status sebagai karyawan tetap dengan masa kerja ≥ 1 tahun PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi enam bab, dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yang merupakan penjabaran

dari bab yang bersangkutan. Sistematika bab dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini disajikan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian ini. Beberapa teori yang berkaitan dengan penilaian kinerja juga diuraikan pada bab ini untuk menjadi landasan penelitian dan dipergunakan untuk menganalisis permasalahan. *Research question* dan model analisis disajikan pada bagian akhir bab ini.

BAB III. METODE PENELITIAN

Pada bab ini dibahas mengenai metode yang dipergunakan dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini. Bab ini berisi penjelasan mengenai alasan pemilihan metode penelitian atau identifikasi variabel, serta jenis dan sumber data. Dalam bab ini juga dibahas mengenai prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Pada bab ini disajikan data mengenai gambaran obyek penelitian yang menjadi dasar penelitian ini. Penjelasan yang diberikan terkait dengan sejarah perusahaan, struktur organisasi, job-desk, dan produk-produk objek penelitian.

BAB V. PEMBAHASAN

Pada bab ini dilakukan pembahasan baik secara statistik dan juga pembahasan yang telah dikaitkan dengan kondisi di lapangan. Tujuannya untuk mengetahui apakah hipotesa yang diuji benar adanya dan alasan terkait hipotesa tersebut.

BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diberikan simpulan dari hasil penelitian yang dilakukan. Setelah dilakukan kesimpulan, kemudian diberikan saran kepada manajemen sehingga dapat mengoptimalkan variabel-variabel yang diteliti oleh penulis.

