

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era digitalisasi telah mendorong berbagai perubahan, tak terkecuali di industri perbankan. Munculnya perusahaan *financial technology (fintech)* membuat industri perbankan cenderung disebut konvensional, sedangkan fintech tampil dengan wajah milenial, hal itu pun membuat perusahaan fintech berhasil menjadi pemenang dalam pusat pertempuran digitalisasi layanan finansial saat ini, sehingga mendorong perbankan menjadi semakin digital. Digitalisasi tidak hanya memangkas proses dan menyederhanakan administrasi, tetapi juga merubah kebutuhan akan Sumber Daya Manusia di perbankan. Beberapa pekerjaan lama hilang, dan digantikan dengan pekerjaan baru terkait dengan pengembangan digitalisasi perbankan.

Peranan Sumber Daya Manusia sangat penting termasuk dalam menghadapi era digitalisasi. Sebagai salah satu wujud nyata dalam menerapkan pandangan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan aset terbesar dan memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian Visi perusahaan. perusahaan harus terus melakukan penyempurnaan atas pelaksanaan program-program Sumber Daya Manusia untuk mendapatkan pegawai berkualitas. Selain itu juga dilakukan pengembangan kompetensi

pegawai melalui penyempurnaan sistem dan proses kerja, sehingga dapat menjawab kebutuhan perusahaan dalam menjalankan fungsi bisnis maupun pendukung. Hal ini diharapkan dapat memperkuat keterlibatan dan meningkatkan kinerja pegawai (*Employee Engagement*) yang pada gilirannya akan mendorong pertumbuhan Bank di masa depan yang mampu beradaptasi dengan setiap perubahan terutama pada era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) yaitu era dimana perkembangan dan inovasi yang begitu cepat hampir disetiap aspek seperti sosial, ekonomi dan politik.

Bank adalah salah satu Perusahaan atau lembaga yang bergerak dibidang keuangan. Fungsi bank sebagai badan usaha yaitu melaksanakan berbagai macam kegiatan jasa seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat menyimpan benda-benda berharga dan melakukan pembiayaan perusahaan (Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 tentang perubahan atas perundang-undangan nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan).

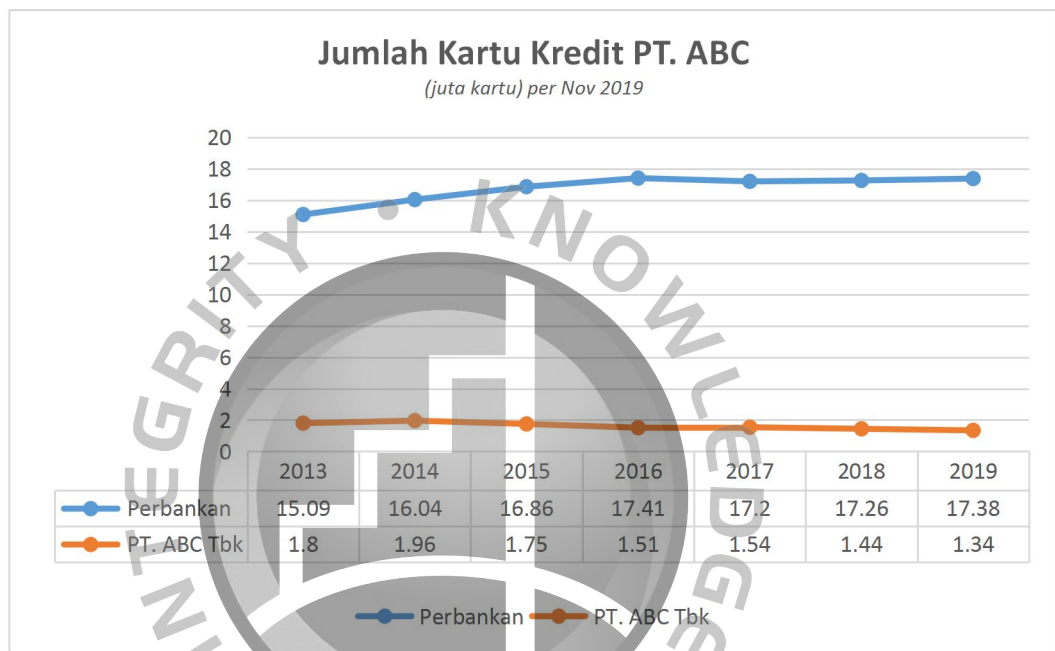
Salah satu lembaga keuangan bank swasta terbesar di Indonesia adalah PT ABC yang bergerak dibidang keuangan dan jasa pelayanan. Dalam menjalankan kegiatan usaha agar dapat terus tumbuh dan selalu mendukung para nasabahnya, PT ABC melakukan berbagai penyempurnaan Business Model selalu dilakukan secara berkelanjutan khususnya dalam menghadapi era disrupsi digital yang turut mempengaruhi industri perbankan. Business Model yang disiapkan akan dapat melengkapi layanan yang sudah ada saat ini

untuk kemudian dapat disampaikan kepada nasabah melalui aplikasi digital sehingga PT ABC dapat menjadi one stop solution banking bagi nasabahnya. Sebagai salah satu Perusahaan perbankan PT ABC melakukan sinergi dengan beberapa sister company. baik dalam menyampaikan layanan perbankan maupun menciptakan peluang bisnis baru dalam bentuk *Lifestyle Banking Ecosystem*, *Digital Payment Ecosystem* dan *Digital Commerce Ecosystem*. Langkah ini akan membuat Bank Mega semakin dekat untuk menjadi sebuah digital ecosystem yang solid dalam memberikan pengalaman perbankan terbaik bagi seluruh nasabah dan masyarakat luas serta mewujudkan visi PT ABC sebagai “Bank Kebanggaan Bangsa”.

Sejauh ini PT ABC telah membuat inovasi-inovasi untuk mendapatkan segmen pasar yang lebih luas yang terfokus pada kota-kota besar di Indonesia. Inovasi ini dapat berupa program – program promosi ataupun perencanaan produk dan khususnya layanan kartu kredit yang ditargetkan untuk meningkatkan layanan, jumlah transaksi, dan pendapatan. Inovasi tersebut diharapkan dapat menempatkan posisi PT ABC menjadi semakin kuat di tengah ketatnya persaingan bisnis kartu kredit di Indonesia.

Walau di tengah berbagai tantangan globalisasi, tingkat kompetisi yang semakin meningkat dan peraturan kartu kredit yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia yang ketat, kartu kredit PT ABC memiliki keuntungan yang tidak dimiliki kartu kredit Bank lain yaitu memudahkan seluruh pemegang kartunya untuk memenuhi kebutuhan melalui benefit yang ditawarkan oleh

jaringan *sister company* yang sangat luas. Sinergi di seluruh portofolio ritel, produk hiburan dari perusahaan dan gaya hidup, hal ini merupakan langkah yang strategis dan efektif tentunya menjadi pilihan yang tepat untuk mewujudkan tujuan bisnis Bank.



(Gambar 1.1 : Laporan Rapat Kerja Tahunan 2020)

Tetapi dalam implementasinya, sinergi yang dilakukan PT ABC dengan perusahaan-perusahaan tersebut dengan memberikan berbagai macam diskon dari penawaran sepanjang tahun yang berharap PT ABC semakin diperhitungkan dan menjadi semakin kuat di pasar kartu kredit Indonesia, kenyataannya belum dapat mengoptimal penjualan kartu kredit tersebut, hal ini bisa dilihat dari grafik (Gambar 1.1) bahwa jumlah kartu kredit PT ABC sejak 2014 setiap tahunnya semakin menurun.

Menurut Mathis dan Jacson (2006) bahwa Suatu keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Tentunya organisasi terus berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan tujuan visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan merupakan dapat mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Faktor penentu kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui pendekatan 2 (dua) kategori yang melekat pada diri seorang karyawan yang akan menentukan kinerjanya, yaitu yang bersifat internal (dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang), dan yang bersifat eksternal (dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Faktor Internal meliputi bakat, kemampuan, kemauan dan upaya. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, rekan kerja dan pimpinan (Nurwati *et al.* 2012). Mengenai hal tersebut, menurut Wibowo (2014) menjelaskan bahwa cara yang tepat pengukuran kinerja dengan cara :

1. Memastikan bahwa pesyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi ;
2. Mengupayakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengupayakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menentukan arti penting skala prioritas;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;

6. Memperhatikan penggunaan sumber daya;
7. Menggunakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

sehubungan dengan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain faktor Budaya Perusahaan, Komitmen Pegawai dan Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sesuai dengan penelitian dari Sangaji dan Sopiah (2013). ada beberapa hal yang dapat membuat karyawan lebih bersedia untuk melakukan pekerjaan, sebagai dampak dari kepuasan kerja yang karyawan dapatkan, yaitu karyawan akan bekerja keras jika merasa perlu oleh organisasi, karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka merasa bahwa organisasi memberikan kesempatan bagi kinerja mereka untuk dihargai, karyawan akan bekerja jika mereka tahu bahwa organisasi memberikan peluang untuk mengembangkan dan menggunakan kemampuan mereka sejauh mungkin, dan, karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka percaya dan diperlakukan dengan hormat. Atau dengan kata lain, karyawan mau bekerja karena mereka senang dengan pekerjaannya dan akan lebih berdampak pada kinerja mereka. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan sebagai faktor yang memoderasi budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja. Setelah kepuasan kerja tercapai yang didasarkan oleh beberapa faktor kepuasan kerja karyawan, maka bukan tidak mungkin kinerja karyawan dapat terus meningkat.

Sedangkan dari penelitian (Prakosa *et al.*, 2018), menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Cafe X di Bogor. Tidak berpengaruhnya kepuasan kerja karyawan ini disebabkan rendahnya gaji dan tunjangan serta tidak adanya insentif dan tidak adanya peluang karier dan promosi jabatan, Hasil penelitian ini tentunya bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan (Judge dan Timothy, 2004), yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah, tentunya akan menimbulkan konsekuensi buruk pula terhadap tujuan perusahaan sehingga visi dan misi perusahaan tidak berjalan dengan baik dan tentunya perusahaan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, telah membawa implikasi yang luas untuk semua aspek kehidupan manusia, termasuk kehidupan organisasi, baik yang bergerak di sektor bisnis dan sektor pelayanan publik. Keberadaan organisasi di era globalisasi, harus dianggap sebagai makhluk hidup yang ingin tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Untuk mengembangkan sebuah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif dari nilai-berbasis, maka manajemen perlu memperhatikan budaya organisasi, karena budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap di antara anggota organisasi yang ada, (Hakim *et al.*, 2016).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja maupun kepuasan kerja karyawan, karena budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. dan setiap individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Seperti yang dikemukakan (Henry Syauta *et al.*, 2012) bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi variabel kepuasan kerja berpengaruh positif, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan dan dengan itu kinerja karyawan akan menjadi lebih baik.

Komitmen organisasi membutuhkan dukungan dan keyakinan serta kesetiaan seseorang terhadap visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen organisasi yang kuat tentunya akan berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi bagi organisasinya. Tentunya hal ini dikarenakan individu dalam organisasi merasa ikut memiliki organisasinya. Sebaliknya jika seseorang memiliki komitmen organisasi yang rendah tentu menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan diri sendiri dan kepentingan-kepentingan yang lain, sehingga terjadi rendahnya kinerja kerja.

Mengingat besarnya tantangan yang dihadapi PT ABC saat ini, terutama perkembangan dunia bisnis yang kompetitif, digitalisasi dan kondisi VUCA, maka diharapkan PT ABC dapat melakukan perbaikan dan evaluasi khususnya di bidang Sumber Daya Manusia, sehingga bisa menciptakan pegawai yang dapat mendukung visi dan misi perusahaan. Berdasarkan alasan tersebut di atas, penulis mengambil penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi & Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT ABC ”**

Dari judul diatas dapat ditarik hasil hipotesis sementara bahwa Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya budaya organisasi yang baik dan terstruktur di dukung oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan produktifitas yang baik pula.

Dari uraian tersebut di atas dibangun kerangka berpikir teoritis yang merupakan hubungan dari keempat variabel yaitu Budaya Organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan Kinerja Kerja.

1.2 Perumusan Masalah

Pokok permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT ABC ?
2. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT ABC ?

3. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT ABC ?
4. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT ABC ?
5. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT ABC ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT ABC ?
2. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT ABC ?
3. Untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT ABC ?
4. Untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT ABC ?
5. Untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT ABC ?

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung

maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Memberikan sumbangan pemikiran untuk memperluas wawasan dan memperoleh pengetahuan empiric mengenai penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia yang diperoleh selama mengikuti kegiatan perkuliahan pada STIE IBS (Indonesia Banking School). Bagi para pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian, penulis berharap manfaat hasil penelitian dapat diterima sebagai kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan, melalui penerapan budaya kerja, komitmen kerja dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat disajikan sebagai rujukan upaya pengembangan ilmu sumber daya manusia (pada perusahaan PT. ABC) dan berguna untuk menjadi referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian terhadap pelaksanaan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja kerja PT ABC.

Bab ini berisikan mengenai kesimpulan yang ditarik dari hasil analisis data yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian disertai dengan saran-saran oleh penulis.