

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini organisasi memiliki ciri khas yang memberikan warna yang berbeda dengan organisasi yang lain. Ciri khas ini dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki keterkaitan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya.

Budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan (Djokosantoso Moeljono; 2003: 17-18) Definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (AB Susanto; 2002: 3).

Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Menurut Ndraha, budaya yang kuat mempunyai 3 ciri, yaitu: kejelasan nilai-nilai dan

keyakinan (*clarity of ordering*); penyebaran nilai-nilai dan keyakinan (*extent of ordering*); kekokohan nilai-nilai inti dan keyakinan (*Clarity Values Being Intenselyheld*) (Taliziduhu Ndraha; 2004: 68).

Suatu organisasi harus mampu menyusun strategi dan kebijakan yang cepat, tepat dan efektif untuk mengatasi setiap perubahan tersebut (Moehariono; 2012:275). Sejalan dengan pendapat Sudarmanto (2009: 2) bahwa dalam konstelasi yang demikian, setiap organisasi dituntut mampu berkompetisi, sehingga tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya yang dimiliki.

Oleh karena itu, diperlukan pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi karena kompetensi akan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. Seperti diungkapkan oleh Sudarmanto (2009: 3) bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan. Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia menjadi aset yang harus ditingkatkan kompetensinya. Profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer, karyawan dalam menghadapi tantangan-tantangan baru di tempat kerja di masa depan yang semakin kompetitif (Mangkunegara 2010: 113).

Menurut Amstrong (Moehariono, 2012: 6) kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan

tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya. Batasan ini secara implisit mengartikan bahwa ada hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Spencer (Sudarmanto; 2009: 53) mengemukakan komponen-komponen kompetensi mencakup; *motive, traits, self concept, knowledge*, dan *skill*. Selanjutnya Spencer (Moeheriono, 2012: 10), hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*).

Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai (Sedarmayanti, 2009: 54). Kinerja menurut Moeheriono (2012: 96) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan wewenang dan tugas tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada standar kinerja yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja karyawan dilihat dari kompetensinya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan

tanggung jawabnya.

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Hal ini berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan oleh Jerry & Sherley (2014): “Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan sumber daya yang dapat menjalankan fungsinya maka organisasi dapat menghadapi perubahan secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pelaku organisasi dalam suatu tingkatan kerja dari organisasi. Meningkatkan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan menciptakan budaya organisasi dimana budaya organisasi sangat penting bagi manajemen bila ingin mencapai kinerja yang tinggi, yang pada akhirnya tercipta sikap kerja yang positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan manajemen, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan perusahaan. Budaya organisasi yang dibuat diikuti oleh seluruh karyawan, dengan adanya budaya organisasi dapat menjadikan suatu ciri tersendiri dari setiap organisasi”. Mandan Momeni, Amir dan Saadat (2012) menyatakan bahwa “Hasil dari studi menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara semua komponen budaya organisasi termasuk adaptasi, keterlibatan, penyesuaian, misi dan komitmen organisasi”. Hal ini diperkuat oleh penelitian Shah, Memon, dan Phulpoto (2012) bahwa “Hasil hubungan yang positif dan signifikan yang signifikan antara semua variabel termasuk sub budaya inovasi organisasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang dan tim orientasi dengan semua sub-variabel komitmen

organisasi”.

Penelitian lain menyatakan bahwa kompetensi memiliki hubungan terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian Zaim (2012:961) menunjukkan kompetensi mempunyai hubungan dengan kinerja. Demikian pula hasil penelitian Bismark (2012:7) menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu, kompetensi juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian Lotunani (2014) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang sudah mempunyai kompetensi yang baik, maka perusahaan akan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja dengan memberikan gaji, tunjangan, dan lain-lain yang sesuai dengan kompetensinya. Timbal balik yang sesuai antara perusahaan dengan karyawan yang bekerja, membuat karyawan akan berkomitmen terhadap perusahaan tempat dia bekerja sekarang (Aris Setiadi, Endah Winarti HS dan M Tauf, 2016). Bank BTN sebagai perusahaan jasa telah memiliki Visi dan Misi Perusahaan yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi strategi bisnis yang akan dijalankan dalam memenangkan persaingan. Visi Bank BTN 2018-2020: “Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga”. Visi ini kemudian dijabarkan kedalam misi perusahaan sebagai berikut :

1. Berperan aktif dalam mendukung sektor perumahan, baik dari sisi penawaran maupun dari sisi permintaan, yang terintegrasi dalam sektor perumahan di

Indonesia.

2. Memberikan layanan unggul dalam pembiayaan kepada sektor perumahan dan kebutuhan keuangan keluarga.
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa, dan jaringan strategis berbasis digital.
4. Menyiapkan dan mengembangkan *human capital* yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas tinggi.
5. Meningkatkan *shareholder value* dengan fokus kepada peningkatan pertumbuhan profitabilitas sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance*.
6. Memedulikan kepentingan masyarakat, sosial dan lingkungan secara berkelanjutan.

Seiring dengan perkembangan bisnis dan penyesuaian strategi Bank BTN untuk menghadapi era *digital banking* dan persaingan yang semakin ketat, Bank BTN telah melakukan perubahan nilai-nilai budaya perusahaan yang diharapkan mampu memotivasi pegawai untuk mencapai target dan sasaran perusahaan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Nilai-nilai budaya perusahaan Bank BTN tersebut adalah SIIPS (Sinergi, Integritas, Inovasi, Profesionalisme, Spirit Mencapai Keunggulan). Nilai budaya inilah yang menjadi panduan dalam menuangkan kompetensi perilaku yang harus dimiliki oleh pegawai Bank BTN. Kompetensi perilaku Bank BTN dengan ini

dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu:

1. Kompetensi Inti

Merupakan kompetensi yang harus dimiliki setiap pegawai di Bank BTN

2. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai Bank BTN yang sudah berada dalam level managerial tertentu, yang dibutuhkan dalam berkoordinasi dan berinteraksi dengan unit, kelompok, dan bawahan.

3. Kompetensi Keluarga Jabatan

Kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai Bank BTN sesuai dengan keluarga jabatan yang telah ditentukan.

Melihat dampak budaya organisasi dan kompetensi karyawan yang begitu besar terhadap suksesnya suatu bisnis maka penelitian ini dilakukan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Balikpapan selanjutnya disebut Bank BTN KC Balikpapan. Bank BTN KC Balikpapan memiliki potensi *Human Capital* dalam kapasitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan perbankan. Faktor internal dan eksternal yang begitu kuat sangat mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan Bank BTN Cabang Balikpapan yang mendorong untuk serius menangani masalah *Human Capital*, khususnya penerapan budaya organisasi secara intensif.

Hal ini dapat digambarkan dalam tabel perkembangan kinerja Bank BTN KC Balikpapan selama 2 tahun terakhir

Tabel 1.1
Perkembangan Kinerja Bank BTN KC Balikpapan 2016-2017

NO	KETERANGAN	TAHUN 2016	TAHUN 2017
		REAL	REAL
1	Asset	1.530.775	2.062.252
2	Laba	40.847	54.058
3	Realisasi Kredit yang Diberikan	680.714	758.128
4	Posisi Kredit	1.481.434	1.989.523
5	Surplus / Minus Dana	76.236	249.571
6	Posisi Dana	450.207	699.778
7	Posisi NOA	47.271	49.068

Sumber : Data Internal BTN KC Balikpapan, 2017

Dari Tabel 1.1 diatas dapat terlihat bahwa dalam kurun 2 tahun terakhir telah terjadi peningkatan dalam faktor-faktor kinerja BTN KC Balikpapan. Kinerja perusahaan dipengaruhi faktor-faktor dari dalam maupun dari luar. Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan BTN, maka karyawan sudah memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya penilaian karyawan pegawai tetap KC Balikpapan yang rata-rata mempunyai penilaian baik yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 sebagai berikut

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan Pegawai Tetap KC Balikpapan 2016-2017

Tahun	Penilaian			Total
	A (Istimewa)	B (Baik)	C (Cukup)	
2016	7	80	1	88
2017	6	82	1	90

Sumber : Data Internal BTN KC Balikpapan, 2017

Research problem dari penelitian ini adalah hasil dari *research gap* penelitian dari Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2005), Teman Koesmono (2005), Lukman Hakim Kusdiyanto (2010), Nanda Novziransyah (2017), Abdul Hakim & Anwar Hadipapo (2015) Jerry Marcellinus Logahan & Sherley Marcheline

Aesaria (2014), Hernita Sahban (2015), Frans Sudirjo & Theodorus Kristanto (2013), Monika Sarira (2015), Sholehatusya'diah (2017), Rofiatun Masluri (2011), Umar Makawi, Normajatun, Abdul Haliq (2015), Guntur Aryo Tejo Machasin (2015), Muhammad Dzulkifli (2013), Tinneke EM Sumual (2015), Laras Tris Ambar Sukses Edwardin (2006), Nurwati (2012), Aris Setiadi, Endah Winarti HS dan M Taufiq (2016), Fakhrol Rozi Yamali (2017), Naveed Ahmad (2014), Muhammad Riaz Khan (2010), Alamsyah Lotunani (2014), Ida Ayu Oka Martini (2018), Anozie Obinna Paschal (2016), Alharbi Mohammad Awadh (2013), Mohammad Jasim Uddin (2013).

Adapun *research gap* dari penelitian diatas yaitu, belum terdapat penelitian yang menguji variabel Budaya Perusahaan dan variabel kompetensi terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Komitmen Organisasi serta belum terdapat penelitian menguji pengaruh diatas dengan objek penelitian di Bank terutama di Bank BTN.

Berdasarkan hal tersebut, selain bahwa terdapat *research gap* diatas, pentingnya dilakukan penelitian di perusahaan ini karena meskipun budaya perusahaan dan kompetensi pegawai di Bank BTN sudah dirumuskan, tetapi belum pernah dilakukan penelitian apakah budaya perusahaan dan kompetensi pegawai memiliki pengaruh peningkatan pekerjaan karyawan melalui komitmen organisasi di Bank BTN. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menganalisis adanya pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap

kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di Bank BTN KC Balikpapan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penelitian ini mengambil judul ”Analisis pengaruh Budaya Perusahaan dan kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi di Bank BTN (studi kasus Bank BTN KC Balikpapan)”.

1.2. Perumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang di atas maka di rumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Budaya Perusahaan terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh Budaya Perusahaan terhadap kinerja Pegawai?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?

1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Bank BTN.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Bank BTN KC Balikpapan, yang akan menjadi masukan kepada pihak manajemen perusahaan akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara organisasi (perusahaan) terhadap pengelolaan budaya organisasi, kompetensi pegawai, komitmen organisasi yang dimiliki sebagai bagian dari upaya mencapai kinerja karyawan yang optimal.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan sejauh mana budaya organisasi dan kompetensi memberikan nilai kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan Penelitian.

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Hal ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan di bahas variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data dan pembahasan dari analisis data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.