

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi telah memunculkan budaya baru, yaitu budaya kompetisi, budaya persaingan, budaya cepat dan akurat. Setiap organisasi berusaha untuk mengaksesnya dan berusaha mencari keunggulan masing-masing agar menjadi pemenang dalam kancah kompetisi tersebut. Setiap organisasi berusaha dengan berbagai upaya dan mengerahkan sumber dayanya agar eksis dalam bidang tertentu.

Keberadaan suatu organisasi komersil pada umumnya mempunyai tujuan jangka panjang yang dilandasi dengan motif ekonomi untuk menghasilkan nilai tambah dan manfaat ekonomi bagi *stakeholders*, yang meliputi pemegang saham, karyawan, mitra kerja, dan masyarakat pada umumnya. Untuk mewujudkan nilai-nilai tambah dan manfaat ekonomi organisasi diharapkan mempunyai visi, misi, strategi, program yang terencana, terfokus, dan berkesinambungan.

Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang tersebut, suatu perusahaan memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategis yang tepat, serta logistik yang memadai. Dalam konteks pengelolaan operasional organisasi dalam jangka panjang dan berkesinambungan, peran sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu faktor produksi merupakan

unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan peluang bisnis (*asset make possibility, people make it happen*).¹

Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini akan membuat organisasi lebih kompetitif.² Seperti dikemukakan oleh Manullang:

Sumber daya manusia sering kali disebut sebagai kekayaan yang paling berharga dari suatu organisasi dan segala keberhasilan dan kegagalan organisasi banyak dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Karena itu, manusia adalah unsur penting dan utama dalam suatu organisasi.³

Setiap organisasi perlu membangun SDM yang profesional dan berkompentensi tinggi yang akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing perusahaan. Oleh karena itu SDM dalam suatu organisasi perlu dikelola dengan baik agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan organisasi. Keseimbangan antara karyawan dan organisasi merupakan kunci utama bagi organisasi agar dapat maju dan berkembang di antara organisasi lain.

Dalam konteks pemberdayaan manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen

¹ Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2003), hal. 8

² Randall Schuler dan Susan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*, terj oleh Dwi Kartini Yahya, Edisi Ke-6, Jilid 1, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal. 3

³ M Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1985), hal. 3

kerjanya bagi perusahaan.⁴ Budaya organisasi ini akan mencerminkan spesifikasi dan karakter suatu organisasi. Budaya organisasi tersebut menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi menurut Robbins adalah:

Sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.⁵

Organisasi tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan jika karyawan tidak mengamalkan nilai-nilai atau pemikiran dan nilai yang dimiliki karyawan tidak sejalan dengan nilai organisasi. Budaya yang ada dalam organisasi secara langsung atau pun tidak langsung dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Bila budaya organisasi yang ada dirasakan nyaman oleh para karyawan maka kinerja dapat maksimal.

Budaya yang kuat dan pengelolaan SDM yang baik merupakan alat untuk berkompetisi dengan pesaing dalam suatu organisasi. Hasil dari suatu budaya yang kuat adalah bahwa budaya tersebut akan meningkatkan perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Namun, apabila budaya tersebut tidak baik, maka tujuan akan menuju arah yang salah.⁶ Jika budaya dalam suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif terhadap organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja

⁴ Moeljono, *Op Cit.*, hal. 9

⁵ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994), hal. 479

⁶ John P. Kotter dan James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance: Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, terj. oleh Benyamin Molan, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), hal. 20

organisasi akan buruk, karena budaya organisasi menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan yang semestinya.

Keberhasilan atau peningkatan kinerja karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat dalam organisasi. Dikatakan demikian karena budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tersebut, maka makin kuat suatu budaya. Budaya yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan begitu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.⁷

Keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja dapat dilihat dalam industri perbankan. Persaingan bisnis perbankan di Indonesia sangat ketat, ditambah persaingan tidak hanya dari Bank lokal, Bank-Bank asing juga makin gencar melebarkan sayap di bisnis perbankan Indonesia. Setiap Bank berusaha meningkatkan kinerjanya dengan budaya organisasi yang dimiliki masing-masing, karena dalam budaya tersebut terdapat nilai yang menjadi asumsi dasar dalam mencapai tujuan organisasi.

Bisnis yang bergerak di bidang jasa perbankan salah satunya adalah PT Bank Danamon Indonesia Tbk. (selanjutnya akan disebut Bank Danamon). Bank

⁷ Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi Ke lima*, terj, Halida, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal. 283

Danamon mempunyai budaya yang dibanggakan oleh organisasinya. Organisasi tersebut mensosialisasikan nilai Bank Danamon yang menjadi asumsi dasar kepada anggotanya. Bank Danamon mempunyai misi "Kita peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan." Misi lainnya untuk menjadi "Lembaga Keuangan Terkemuka di Indonesia yang keberadaannya diperhitungkan. Suatu organisasi yang terpusat pada nasabah, yang melayani semua segmen dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan, dan didukung oleh teknologi kelas dunia."⁸

Aspirasi PT Bank Danamon adalah "menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya dan yang dihormati oleh nasabah, karyawan, pemegang saham, regulator dan komunitas dimana kami berada." Dengan motto "Percaya Pada Keyakinan Anda", PT Bank Danamon menyatakan keyakinannya pada prospek ekonomi dan bisnis kepada para nasabahnya. Gabungan dari kekuatan tim manajemen yang sangat berpengalaman dalam memahami kebutuhan perbankan para nasabahnya di Indonesia serta didukung oleh pemegang saham baru yang memiliki pengalaman dan standar internasional, PT Bank Danamon memiliki segala unsur yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan.⁹

Misi di atas sebagai langkah untuk mencapai sasaran PT Bank Danamon. Misi tersebut disosialisasikan kepada anggotanya sebagai arah tujuan organisasi. Selain itu, nilai yang dipegang dan disosialisasikan kepada karyawan Bank Danamon dalam bekerja adalah peduli, jujur, mengupayakan yang terbaik, kerjasama, dan profesionalisme yang disiplin. Nilai-nilai tersebut dirangkum

⁸ Laporan Tahunan 2007, www.danamon.co.id, diunduh 16 Maret 2008 pukul 01.15 WIB

⁹ *Ibid.*

dalam satu kesatuan yaitu transparansi, responsibilitas, integritas, dan profesionalisme atau lebih dikenal dengan TRIP.¹⁰ Pengelolaan nilai-nilai organisasi tersebut diperlukan agar kontribusi dalam pencapaian tujuan bisnis organisasi dapat ditingkatkan.¹¹ Hal tersebut menjadi acuan anggota organisasi untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Untuk peningkatan kinerja organisasi, manajemen Bank Danamon memberikan pelatihan untuk menunjang pekerjaan karyawan. Selain itu, rasa kekeluargaan berusaha dimunculkan pada setiap unit kantor Bank Danamon, hal tersebut dilakukan untuk menunjang agar proses komunikasi dapat terjalin lebih terbuka, tidak ada batasan formal, dapat bebas mengeluarkan ide serta kritikan, sehingga diharapkan konflik dapat diminimalisasi. Walaupun asas kekeluargaan yang dimunculkan, tetap saja Bank Danamon mengedepankan profesionalisme dalam bekerja, dengan cara pihak manajemen tetap mengawasi keadaan yang terjadi di lapangan. Selain itu, ada tradisi pemberian bonus apabila target yang diharapkan dapat tercapai. Hal tersebut dilaksanakan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.¹²

Dengan budaya organisasi yang ada, karyawan diharapkan merasa bangga menjadi bagian dari Bank Danamon, hal tersebut dapat menjadi motivasi karyawan untuk meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga rasa memiliki terhadap organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), hal. 237

¹² Hasil wawancara dengan Unit Manajer, 23 Maret 2008

Saat ini Bank Danamon berada di urutan nomor lima dari 130 Bank di Indonesia, setelah Bank Central Asia, Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia, dan Bank Negara Indonesia.¹³ Prestasi tersebut dapat dicapai karena Bank Danamon selalu berusaha meningkatkan kinerja organisasi yang dapat diraih atas kinerja karyawannya, hal ini dapat terlihat dari sejumlah penghargaan yang diterima antara lain:

Tabel I. 1
BANK DANAMON AWARDS

| Tahun 2007 | Penghargaan |
|------------|--|
| Januari | World's Best Trade Finance Awards 2007 Best Trade Finance Bank in Indonesia oleh Global Finance |
| Februari | Indonesian Bank Loyalty Award (IBLA) 2007 Indonesian Bank Loyalty Champion Kategori Sharia Bank oleh Infobank dan Markplus Service Quality Award 2007 Kategori: regular Bank Services-Domestic Banking oleh Majalah Marketing dan Center Customer Satisfaction & Loyalty |
| Maret | Service Quality Award 2007 Category: Priority Banking Services-All Multinational & Domestic oleh Majalah Marketing dan Center for Customer satisfaction & Loyalty |
| April | Banking Efficiency Award 2007 Bank Devisa Terefisien Ketiga Bank Swasta Nasional Terefisien Ketiga oleh Bisnis Indonesia |
| Mei | Banking Service Excellence 2007 Best Overall Performance – Commercial Bank Awarded by infobank & MRI Banking Service Excellence Awards 2007 The most Consistent Bank in Service Excellence oleh Infobank & MRI |
| Juni | Best Bank Award 2007 Best Bank – Indonesia oleh Global Finance |
| Juli | Infobank golden Trophy Award 2007 Kinerja Keuangan “Sangat Bagus” tahun 2002-2006 oleh Onfobank & MRI Asia Best Companies 2007 Best Corporate Governance (rank 10th) oleh Finance Asia |

¹³ Adu Balap Tabungan 130 Bank, *Info Bank*, hal. 62, Edisi Februari 2008

| | |
|-----------|--|
| Agustus | Euro money's Award for Excellence 2007 Best Bank in Indonesia oleh Euro money |
| September | Best Syariah Award 2007 Best Syariah oleh Majalah Investor |
| November | MDGs Award 2007 Goal 1: Eradicate Extreme Poverty and Hunger oleh Metro TV – UN Special Ambassador |
| September | The Value Creator Award 2007 The Best Public Companies oleh Majalah SWA – Strern Stewart & Co. |

Sumber: Laporan Tahunan 2007, www.danamon.co.id, diunduh 16 Maret 2008, pukul 01.15 WIB

Untuk tahun buku 2007 lalu, Bank Danamon melaporkan laba bersih setelah pajak sebesar Rp 2.117 miliar, naik 60% dari laba bersih tahun sebelumnya sebesar Rp 1.325 miliar.¹⁴ Peningkatan kinerja organisasi tersebut dapat tercapai atas kinerja karyawannya, sehingga penghargaan dapat diraih Bank Danamon atas kerja keras, kontribusi, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Walupun demikian, Bank Danamon harus tetap waspada terhadap kompetitor yang mengancam bisnis organisasi. Bank Danamon harus berkompetisi di tengah ketatnya persaingan agar dapat bertahan dan berkembang diantara kompetitor lain.

Menurut Santoso, budaya organisasi adalah *spirit d'corps* jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas. Sangat ditekankan pentingnya budaya organisasi yang menjadi dasar dari kinerja karyawan dan organisasi agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang.¹⁵ Penulis memandang

¹⁴ Laju Pertumbuhan Kredit Bank Danamon Meningkat, Dukung Perekonomian, www.danamon.co.id, 14 Februari 2008, diunduh 16 Maret 2008, pukul 01.15 WIB

¹⁵ Tanadi Santoso, "Book Review", www.TanadiSantoso.com, diunduh 8 April 2008

budaya organisasi sebagai salah satu penunjang dalam proses kerja yang dapat berakibat terhadap peningkatan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian kepada karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Cabang Melawai Jakarta Selatan mengenai pentingnya budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dilaksanakan sebagai pembuktian teori-teori mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

B. Pokok Permasalahan

Di tengah persaingan perbankan yang ketat ini, setiap Bank dituntut untuk meningkatkan kinerja sehingga tetap bertahan. Walaupun saat ini Bank Danamon dikategorikan sebagai Bank yang memiliki kinerja terbaik nomor 5 di Indonesia. Bank Danamon harus mewaspadaikan kemungkinan yang akan terjadi serta tidak boleh lengah dan merasa puas diri dengan prestasi yang diraih, karena bisnis di dunia perbankan sangat ketat, kompetitor saling berlomba untuk menjadi yang terbaik dan berupaya meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja karyawannya. Ditambah pada Pertemuan Tahunan Perbankan 2008, Gubernur Bank Indonesia Burhanudin Abdullah menegaskan tentang *banks leading the development* – bank menjadi penggerak dan pendorong perekonomian.¹⁶ Oleh karena itu, bank dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Bank-bank yang sudah

¹⁶ Eko B Supriyanto, “Menggarisbawahi *Policy Bank*,” *Info Bank*, hal. 14, Edisi Februari 2008

berada di jajaran elit pun saling berpacu untuk meningkatkan pangsa pasar dengan memperluas jaringannya ke wilayah-wilayah yang potensial.¹⁷

Sebagai organisasi yang bergerak di bidang jasa perbankan, sumber daya manusia merupakan salah satu keunggulan bersaing dalam bisnis, dimana karyawan merupakan orang yang berhubungan langsung dengan *customer* yang menggunakan jasa Bank Danamon. Menciptakan loyalitas nasabah menjadi kunci utama Bank-Bank dalam menghadapi kompetisi di pasar *consumer banking* tahun 2008.¹⁸ Unit Manajer Bank Danamon Cabang Melawai mengatakan:

Peningkatan kualitas kerja karyawan bisa dilakukan dengan penanaman nilai-nilai budaya organisasi ke karyawan. Maksud dari hal tersebut untuk memunculkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Harapan yang ingin dicapai adalah upaya tersebut memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan atau dengan kata lain nilai-nilai Bank Danamon dapat memicu motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan bagi kemajuan Bank Danamon.¹⁹

Pendapat Unit Manajer Bank Danamon di atas sesuai dengan Kotter.

Kotter mengatakan:

Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis organisasi, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dalam suatu organisasi, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat karyawan berusaha lebih keras.²⁰

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa pokok permasalahan dalam bisnis di dunia perbankan yaitu persaingan yang sangat ketat antar Bank lokal

¹⁷ Karnoto Mohamad, "Bank-bank Besar kian Mengepung Pasar Mikro," *Info Bank*, hal. 14, Edisi Februari 2008

¹⁸ _____, "Kompetisi Makin Ketat, Biaya Promosi Naik," *Info Bank*, hal. 50, Edisi februari 2008

¹⁹ Wawancara dengan Unit Manajer, 23 Maret 2008

²⁰ John P. Kotter dan James L. Heskett, *Op. Cit.*, hal. 18

maupun Bank asing. Selain itu, Bank saat ini menjadi penggerak dan pendorong perekonomian di Indonesia. Berdasarkan permasalahan yang ada, maka yang menjadi pertanyaan penelitian dalam skripsi ini adalah:

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan?
2. Bagaimana gambaran kinerja karyawan menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan?
3. Bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang ada, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan mengenai gambaran budaya organisasi menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.
2. Untuk menjelaskan mengenai gambaran kinerja karyawan menurut persepsi karyawan tetap non manajerial PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.
3. Untuk menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.

D. Signifikansi Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi:

1. Segi Akademis

Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman bagi berbagai pihak yang tertarik dengan studi ilmiah di bidang Sumber Daya Manusia, khususnya studi yang berkaitan budaya organisasi dan hubungannya dengan kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi.

2. Segi Praktis

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini, dapat memberikan saran dan masukan bagi perusahaan dalam hal memelihara dan meningkatkan budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini menjelaskan tentang latar belakang masalah yang hendak diangkat didalam penelitian ini, selain itu dikemukakan pula mengenai permasalahan yang menjadi fokus penelitian, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

Bagian ini berisi tinjauan teori-teori dan konsep yang relevan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Selain berisi tinjauan pustaka, bagian ini juga mencakup konstruksi model teoritis, operasionalisasi konsep serta metode penelitian.

BAB III : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan sejarah dan profil organisasi dalam kaitannya dengan tema penelitian. Cakupan dari bagian ini diantaranya adalah : (1) Sejarah organisasi, (2) Visi, misi, dan nilai organisasi, (3) Produk dan Jasa, (4) Upaya peningkatan kinerja karyawan.

BAB IV : ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN MENURUT PESEPSI KARYAWAN TETAP NON MANAJERIAL PADA PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk CABANG MELAWAI JAKARTA SELATAN

Bagian ini menjelaskan tema penelitian yaitu mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Inonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Selatan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang terkait dengan hasil penelitian yaitu gambaran budaya organisasi, gambaran kinerja karyawan, dan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.