

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan memegang peranan sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap SDM yang ada dalam perusahaan harus dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Perusahaan dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi perusahaan, keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi perusahaan, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Perusahaan sering mengabaikan pengelolaan SDM, kendati telah sering mendengar *issue* tentang pentingnya pengelolaan SDM, tetapi penanganannya secara terencana dan terfokus, baik oleh perusahaan maupun individu sebagai pegawai itu sendiri jarang dilakukan. Pengelolaan *issue* SDM dengan baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan sekaligus akan meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Benardin dan Russel (dalam Moeljono;2003) menyatakan kinerja merupakan hasil keluaran yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas kerja tertentu selama periode tertentu.

Lingkungan bisnis pada saat ini sedang menghadapi dua tantangan utama. Pertama, perubahan lingkungan bisnis yang cepat diiringi dengan meningkatnya kualitas dan kebutuhan konsumen. Dari satu sisi perubahan yang cepat itu mengakibatkan terjadinya dinamika pekerjaan berupa perubahan dan perkembangan yang menuntut keterampilan dan keahlian yang melebihi dari sebelumnya. Pada sisi lain ternyata keinginan dan kebutuhan konsumen bukanlah suatu yang statis, tetapi terus berkembang secara dinamis pula. Konsumen selalu mendambakan keinginan dan kebutuhan dapat terpenuhi secara berkualitas dan memuaskan. Kedua, meningkatnya persaingan antara perusahaan mengharuskannya setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya dengan cara yang lebih efisien, efektif dan produktif.

Untuk menghadapi tantangan utama ini, maka perusahaan perlu untuk menuntut kinerja pegawai yang tinggi yang salah satunya dipengaruhi oleh

motivasi. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal (Hasibuan; 1990).

Disamping itu fenomena globalisasi harus mampu diikuti oleh pegawai melalui formulasi budaya kerja yang tepat. Lingkungan yang selalu berubah harus mampu diadaptasi oleh pegawai dengan melakukan perubahan budaya kerja. Kartajaya (2006;184) mengatakan bahwa untuk menciptakan budaya perusahaan yang kuat secara garis besar dapat dipilih dua cara. Pertama adalah dengan meleburkan budaya lama dan kemudian diganti dengan budaya baru. Kedua adalah dengan menyaring budaya lama, mengambil nilai yang baik dan membuang nilai yang buruk, lalu menambahkan nilai baru yang relevan sehingga dihasilkan budaya kerja yang baru.

Perubahan budaya kerja juga harus mengindahkan kode etik tertentu. Dalam Robbins (1996;292) dijelaskan kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan seperti memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan pegawai. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai, semakin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut. Dan hal ini akan banyak berpengaruh kepada kinerjanya.

Terhadap lingkungan yang berubah-ubah ini, organisasi perlu menyesuaikan diri. Pada saat yang sama organisasi juga menghadapi masalah-masalah internal yang harus dihadapi. Untuk mengatasi masalah eksternal dan internal tersebut, maka diperlukan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat akan berdampak positif di perusahaan tersebut. Budaya organisasi dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan perusahaan. Dengan budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktifitas, dan kinerja karyawan (Block dalam Moeljono 2003).

Namun tidak semua organisasi dapat menyadari adanya gangguan baik eksternal maupun internal yang terjadi, Hermawan Kartajaya (2006) yang ditunjuk sebagai *strategic integrator consultant* pada proses transformasi BNI menemukan bahwa suatu penyakit "*corporate inertia*" yang menyebabkan terjadinya penurunan

kinerja. Penyakit ini dialami oleh BNI selama kurang lebih 60 tahun sebagai sebuah bank BUMN yang banyak mendapatkan *privilege* sebagai bank besar. Demikian kuatnya budaya tersebut, sehingga BNI tak pernah merasa risau dengan para pesaing. Sebabnya jelas, karena dari sisi kapabilitas dan pengalaman BNI waktu itu jauh lebih unggul karena telah begitu lama mengetahui seluk beluk perbankan dan mendapat kepercayaan besar dari masyarakat. Kemasyhuran dan kesuksesan menjadi organisasi ini *inert* (=lambam) dan terlanjur hanyut dalam *comfort zone*. sehingga sulit untuk berubah.

Puncak gunung es akibat penyakit ini adalah sebuah *fraud case* yang meledak di akhir tahun 2003, Kasus pembobolan BNI melalui fasilitas L/C sebesar Rp.1,7 T. Dampak terbesar dari kasus ini adalah perombakan besar dalam organisasi BNI dimulai dengan penggantian manajemen dan diikuti perubahan logo, visi, misi dan peletakan peta navigasi untuk menuju BNI Baru 2004-2018. Dalam melakukan redefinisi visi dan misi organisasi BNI baru, manajemen berupaya untuk tidak mencabut dari akar sejarahnya dan tetap memasukkan nilai-nilai utama budaya perusahaan yang sudah diyakini sejak pendirian tahun 1946 sebagai roh dari visi tersebut. Nilai-Nilai utama itu adalah Swadharma Bhakti Nagara : "Melayani Negeri dan Menjadi Kebanggaan Negeri"

Visi dan misi baru BNI yang dijadikan pondasi awal dalam transformasi menuju BNI Baru 2004-2018. Visi BNI adalah "Menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja". Misi BNI adalah "Memaksimalkan stakeholder value dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial dan consumer."

Masih menurut Kartajaya (2006;8-9) sukses transformasi BNI tidak hanya ditentukan oleh visi, misi dan strategi yang solid (*hard aspect*), namun juga ditentukan oleh *soft aspect* yang meliputi **leadership** (kepemimpinan manajemen) dan **corporate culture** (budaya perusahaan). Kemampuan manajemen BNI untuk membangun budaya kerja pegawai yang "*fit*" dengan tahapan transformasi yang ditetapkan merupakan penentu akhir kesuksesan transformasi BNI. Tidak ada gunanya perusahaan sukses gilang gemilang menjalankan perubahan politis (*political change*) dan perubahan teknis (*technical change*) bila tidak diikuti dengan keberhasilan perubahan nilai-nilai dan perilaku karyawan.

Berdasarkan gambaran diatas peneliti berasumsi bahwa apabila semakin tinggi pemahaman tentang budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini berusaha untuk meneliti apakah ada hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ?

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, faktor lain yang juga menentukan keberhasilan organisasi mencapai kinerjanya adalah faktor kepemimpinan dan motivasi. Menurut Stoner yang dikutip Adji (2005), kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok. Psikologi kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi yang efektif agar para pegawai mau bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pemimpinnya. Dengan perkataan lain seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin berkharisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya. Model kepemimpinan seperti ini dinamakan model kepemimpinan transformasional (Robbins, 2003).

Kepemimpinan transformasional muncul karena dinilai mampu menciptakan perubahan mendasar seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai serta motivasi dan kebutuhan pegawai seiring dengan berjalannya waktu. Melalui kepemimpinan transformasional akan dibangun interaksi antara pimpinan dan karyawannya menjadi seseorang yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi serta senantiasa berupaya mencapai prestasi dan kinerja yang bermutu.

## **B. Perumusan Permasalahan**

Berdasarkan penelitian awal pada BNI Kantor Cabang Gambir ditemui beberapa hal yang menyebabkan rendahnya tingkat pencapaian kinerja pegawai BNI akhir-akhir ini. Salah satu variabel yang menentukan kualitas kinerja pegawai adalah motivasi pegawai. Motivasi adalah keinginan melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins dan Coulter, 1999). Motivasi pegawai BNI juga akan mempengaruhi tingkat pencapaian kinerjanya. Banyak kebutuhan Karyawan BNI pada BNI tidak terpenuhi, misalnya kebutuhan ekonomi keluarga yang tidak terpenuhi, karir yang tidak berkembang atau yang dikenal dalam istilah internal

pegawai BNI sebagai level mentok, sedangkan dalam jabatan strukturalnya pegawai akan banyak menerima fasilitas yang bisa memenuhi kebutuhan ekonomi. Disamping itu Perubahan budaya kerja yang diletakkan oleh manajemen baru belum tentu dapat dengan mudah diimplementasikan oleh seluruh pegawai. Dalam survei internal yang dilakukan Divisi SDM BNI disimpulkan bahwa implementasi budaya kerja di BNI secara keseluruhan sedang mengalami penurunan intensitas, penyebabnya adalah (1) minimnya role model dalam setiap golongan, (2) komitmen yang kurang dan (3) komunikasi tentang budaya kerja yang kurang intensif. Dalam kondisi seperti ini peran penting seorang pemimpin transformasional sangat dibutuhkan untuk dapat membangun sistem motivasi efektif dan menjadi *change agent* bagi penanaman budaya kerja baru.

Berdasarkan uraian di atas, ada beberapa hal yang diasumsikan akan mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja pegawai BNI namun dalam penelitian ini hanya akan diuji 3 (tiga) variabel diantaranya, yaitu: motivasi pegawai BNI dan budaya kerja BNI serta faktor kepemimpinan transformasional, maka permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya kerja pegawai BNI terhadap kinerja pegawai BNI di BNI Cabang Gambir?
2. Bagaimana pengaruh motivasi pegawai BNI terhadap kinerja pegawai BNI di BNI Cabang Gambir?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BNI di BNI Cabang Gambir?
4. Bagaimana pengaruh budaya kerja, motivasi pegawai dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BNI di BNI Cabang Gambir?

### **C. Tujuan dan Signifikasi Penelitian**

#### 1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. mengetahui pengaruh budaya kerja pegawai BNI terhadap kinerja pegawai BNI di BNI Cabang Gambir?
- b. mengetahui pengaruh motivasi pegawai BNI terhadap kinerja pegawai BNI di BNI Cabang Gambir?

- c. mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BNI di BNI Cabang Gambir?
- d. mengetahui pengaruh budaya kerja, motivasi pegawai dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai BNI di BNI Cabang Gambir?

## 2. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan secara signifikan sebagai berikut :

- a. Secara akademis akan memberikan sumbangan pemikiran kepada mahasiswa atau peneliti bidang manajemen sumberdaya manusia, tentang peningkatan kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Selain itu bagi penulis sebagai proses pembelajaran dan penerapan ilmu-ilmu administrasi, ilmu sumberdaya manusia, teori-teori, konsep-konsep khususnya mengenai kinerja organisasi yang diperoleh selama kuliah.
- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pikiran dan informasi sehingga dapat dijadikan referensi yang memperkuat temuan-temuan dan penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara budaya kerja, motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai khususnya di lingkungan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

## D. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan tesis ini dibagi dalam 5 (lima) bab yang dapat menggambarkan secara rinci proses penelitian yang dilakukan, yaitu :

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini penulisan terfokus pada hal - hal yang menjadi latar belakang dan perumusan masalah agar objek penelitian ini menjadi terarah pada sasaran. Penulisan dilanjutkan dengan tujuan serta signifikansi penelitian dan diakhiri sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Literatur dan Metodologi Penelitian.

Dalam bab II akan dibahas mengenai konsep-konsep dan teori yang berkaitan dengan kinerja, budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan transformasional. Dengan mengutip hasil temuan dan kajian penelitian sebelumnya, dalam bab ini juga dijelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai; pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan pengaruh ketiganya secara bersama terhadap diantara konsep dan teori tersebut.

Selanjutnya penulisan menitikberatkan pada kerangka konseptual dan model analisis yang digunakan, hipotesis yang diajukan serta operasionalisasi konsep dari variabel berikut turunan indikator-indikator yang menjadi instrumen dalam penelitian ini.

Dalam metodologi penelitian terdiri dari jenis dan pendekatan penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel serta uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Selanjutnya penulisan difokuskan pada teknik pengolahan data yang akan dikumpulkan dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemui penulis dalam penelitian ini.

Bab III : Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai sejarah berdirinya BNI secara umum, Visi dan Misi Perusahaan serta profil BNI Kantor Cabang Utama Gambir secara khusus, diikuti dengan penjelasan budaya kerja BNI dan alat pengukuran kinerja pegawai yang berlaku di BNI saat ini.

Bab IV : Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam bab ini akan dijelaskan hasil penelitian di lapangan meliputi hasil demografi responden, hasil deskriptif jawaban responden dan menitikberatkan pada deskripsi data yang telah diolah seperti : pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai serta pengaruh ketiganya secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BNI Kantor Cabang Utama Gambir.

Bab V : Simpulan dan Saran

Bab V merupakan penutup dari keseluruhan penulisan tesis ini. Dalam bab ini berisi simpulan yang merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian dalam bab Pendahuluan melalui analisa hasil penelitian serta saran yang dapat diberikan oleh penulis.

