

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam pencapaian tujuannya, setiap instansi dipengaruhi oleh peningkatan kinerja karyawan yang berada dalam instansi tersebut. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan organisasi. Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi pada masa sekarang ini dan untuk masa yang akan datang adalah bagaimana mempersiapkan SDM yang berkualitas, inovatif dan mempunyai kreatifitas yang tinggi. Dalam pendekatan organisasi dan manajemen sumber daya manusia, persaingan bisnis yang meningkat akan memaksa organisasi untuk memasukkan masalah kualitas sumber daya manusia ke dalam strategi pengembangan organisasi. Suatu organisasi dituntut untuk bersaing, tidak hanya dalam aspek produktivitas untuk memacu semangat kerja pegawainya, tetapi juga dalam kemampuannya untuk memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah serta jasa lainnya yang bermutu. Daya saing suatu organisasi atau perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi mutu sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sebagai implementasi dari ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting. Tersedianya sumber daya manusia yang profesional dalam setiap organisasi adalah sesuatu yang tidak mungkin dapat ditawar lagi, hal ini dikarenakan semakin

meningkatnya tantangan dan tuntutan era globalisasi yang secara kuantitatif maupun kualitatif kadarnya semakin tinggi. Tantangan yang dihadapi manajemen saat ini yang paling serius adalah untuk mencapai tujuan kelangsungan hidup perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya didalamnya. Kinerja didefinisikan sebagai kerja itu sendiri (*outcomes of work*). Dengan melihat hasil kerja ini kita dapat melihat dari target yang diinginkan dan banyak yang terealisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja ini yaitu kompetensi, kepemimpinan dan kepuasan kerja. Untuk itu kinerja karyawan sangat diperhatikan, kinerja disini dimaksudkan sebagai suatu ungkapan kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Suatu organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan, pelatihan dan motivasi serta menciptakan iklim organisasi yang baik di lingkungan kerja. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Kompetensi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Wibowo, 2012: 323). Sri widodo dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan keefektifan pegawai dalam

melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan.

Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan oleh instansi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau pemegang suatu jabatan, yaitu seorang pemimpin. Dalam suatu instansi seorang pemimpin berperan penting dalam produktivitas instansi. Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan instansi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk menjabai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2011:2). Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai penentu keberhasilan dalam penjapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif dimana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan tetap bisa merasa nyaman dan aman dalam menjalankan pekerjaan.

Seorang pemimpin akan mampu menyesuaikan diri dengan keadaan. Gaya pemimpin yang diterapkan akan disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang terjadi dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi, akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja (Thoah, 2011:291).

PT Bank Negara Indonesia Tbk merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang pertama yang menjadi perusahaan public

setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Misi BNI pada poin pertama yaitu “Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.”, menghasilkan budaya perusahaan BNI "PRINSIP 46" merupakan tuntunan perilaku insan BNI, terdiri dari:

Tabel 1.1

Prinsip 46

4 (EMPAT) NILAI BUDAYA KERJA BNI	6 (ENAM) NILAI PERILAKU UTAMA INSAN BNI
1. Profesionalisme	1. Meningkatkan Kompetensi dan memberikan hasil terbaik
2. Integritas	2. Jujur, Tulus dan Ikhlas
3. Orientasi Pelanggan	3. Disiplin, Konsisten dan Bertanggung jawab
4. Perbaikan Tiada Henti	4. Memberikan Layanan Terbaik Bagi Kemitraan yang Sinergis.
	5. Senantiasa Melakukan Penyempurnaan
	6. Kreatif dan Inovatif

Sumber: www.bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/budayaperusahaan

Dalam hal ini, ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi bagi para karyawannya. Melalui ujian yang dikerjakan oleh karyawan setiap pagi, berupa satu soal mengenai pengetahuan sesuai dengan unitnya. Contoh: Unit Asisten Pelayanan Uang Tunai mengerjakan satu soal yang berhubungan tentang transaksi sehari-hari. Tidak hanya dengan mengerjakan soal setiap pagi, karyawan dituntut untuk melakukan *e-roleplay* dengan scenario yang telah ditetapkan. Hal ini guna untuk mengukur standar layanan kinerja pegawai yang sudah ditetapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia Tbk. Menurut penulis, cara ini cukup efektif bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan sehari-harinya. Contohnya apabila ada nasabah yang tidak membawa kelengkapan yang wajib dipenuhi, maka sikap karyawan yang bagaimana yang harus dilakukan untuk menghadapi kondisi seperti tersebut. Cara penyampaian dan pemilihan kata yang digunakan sangat berpengaruh sehingga tidak menyinggung perasaan nasabah tersebut. Dalam hal ini, roleplay menjadi wadah yang cukup efektif untuk berlatih.

Tidak hanya kompetensi berupa pengetahuan perusahaan saja, sebagian pegawai dibiayai untuk mengikuti beberapa seminar yang berhubungan dengan perbankan, atau yang lebih akrab disebut BLW (*BNI Learning Wallet*). Setelah mengikuti seminar tersebut, pegawai wajib membuat laporan yang harus disampaikan kepada pengikutnya. Seminar adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bersifat ilmiah untuk membahas suatu masalah yang bersifat ilmiah untuk membahas suatu masalah yang menyangkut kepentingan bersama dan mendesak dengan berpijak pada sasaran (uraian singkat mengenai suatu masalah) dari sudut pandang tertentu serta tanggapan-tanggapan dan diskusi sehingga terumuskan suatu pemecahan yang akurat (Kamdhi, 2003:47).

Kompetensi dan kepemimpinan akan membuat karyawan merasa puas terhadap kinerja yang mereka berikan bagi perusahaan. Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerja dan kemampuan individu dalam bekerja. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Penulis melihat ketertarikan dalam budaya organisasi pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk, bahwa setiap Insan BNI wajib meningkatkan kompetensi. Sehingga karyawan dapat dengan mudah mempraktekkan dan mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari selama bekerja. Berdasarkan uraian di atas, penulis meyakini bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk cukup efisien dalam melatih karyawan bekerja secara maksimal dan merasa puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya. Maka dari itu, diadakannya penelitian ini mengenai pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, studi pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas permasalahan penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk,?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk,?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk,?
4. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk,?
5. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk,?
6. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk, melalui kepuasan kerja karyawan?
7. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk, melalui kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah diatas, dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis kompetensi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
2. Mengetahui dan menganalisis kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk.

3. Mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
4. Mengetahui dan menganalisis kompetensi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
5. Mengetahui dan menganalisis kompetensi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk, melalui kepuasan kerja karyawan.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk, melalui kepuasan kerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian. Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Aspek Akademis

Memberikan sumbangan informasi pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan dapat menambah kepustakaan sebagai informasi bahan pembandingan bagi penelitian lain serta sebagai wujud Darma Bakti kepada perguruan tinggi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mahardhika Surabaya pada umumnya dan dalam Program Studi Manajemen khususnya.

2. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan para pembaca dapat menambah referensi dan dapat diterapkan dalam masing-masing perusahaannya serta hasil penelitian ini nantinya juga dapat digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya.

3. Aspek Praktis

Memberikan masukan bagi PT. Bank Negara Indonesia Tbk Cabang Sidoarjo untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian dalam mengatasi permasalahan yang ada kaitannya dengan kompetensi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.