**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Tingkat persaingan di berbagai sektor bisnis semakin tajam dalam dekade terakhir, sehingga setiap unit bisnis yang ingin memenangkan persaingan tersebut harus memiliki keunggulan kompetitif tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. Oleh karena itu apabila perusahaan ingin unggul dalam persaingan pasar, perusahaan itu harus mampu memberikan tanggapan lebih cepat, terhadap perubahan kebutuhan atau tuntutan *customer* dibandingkan dengan pesaing.

Tanggapan yang cepat dari organisasi terhadap perubahan kebutuhan atau tuntutan *customer* tersebut memerlukan jawaban, mungkin dalam bentuk inovasi produk baru, inovasi proses dan peningkatan kualitas pelayanan, yang berkorelasi erat dengan tujuan organisasi dan kepentingan *customer*. Konsekuensinya organisasi memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian dan kemampuan sehingga memiliki daya saing tinggi. Kemampuan bersaing perusahaan melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi baik terhadap proses, sistem maupun produk yang melalui cara ini, perusahaan diharapkan mampu mempertahankan, meningkatkan *market share,* atau memperluas pasar dibandingkan dengan kekuatan pesaing dalam industri (Alwi, 2005:34).

Dewasa ini pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi merupakan salah satu unsur yang paling penting. Siagian (2011:131) berpendapat bahwa, manusia tidak boleh diperlakukan sebagai salah satu alat produksi semata, yang posisi dan statusnya disamakan dengan alat-alat produksi yang lain. Sumber daya manusia adalah salah satu investasi jangka panjang dari sebuah organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk itu, fungsi SDM dalam sebuah organisasi seharusnya mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan secara tepat, baik dalam kuantitas maupun kualitas.

Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional merupakan aset utama yang berperan mendayagunakan semua sumberdaya ekonomik yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan mampu menentukan visi dan misi organisasi secara jelas, mampu membaca arah arus globalisasi dan menerjemahkannya dalam berbagai strategi untuk mempercepat pencapaian tujuan korporat. Sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas cenderung memiliki kinerja lebih baik. Kesalahan dalam memberdayakan sumber daya manusia, dapat dipastikan bahwa tujuan organisasi tidak akan terealisasi dengan efektif dan efisien.

Mengacu pada Undang Undang No.10 Tahun 1998 (Pasal 1 ayat 2) tentang tentang perbankan, yang dimaksud dengan Bank adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Sejalan dengan makna yang terkandung dalam definisi bank tersebut, bahwa bank sebagai subsistem dunia usaha, mengemban misi dan tanggungjawab memberikan jasa keuangan pada masyarakat. Lembaga perbankan semakin mendapat kepercayaan masayarakat Indonesia, sebagai dampaknya persaingan di dunia perbankan semakin kompetitif, keunggulan harus dimiliki agar mampu memenangkan persaingan serta mampu *survive*. Untuk menghadapi persaingan pihak Bank melakukan berbagai upaya, antara lain dengan berusaha meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan Bank yang mengarah kepada efisiensi dan meningkatkan kualitas pelayanan jasa perbankan kepada nasabah. Langkah ini didukung oleh kebijakan pemerintah seperti tertuang dalam Reformasi Perbankan tanggal 27 Januari 1998 dimana pemerintah memberikan jaminan keamanan atas dana masyarakat yang disimpan baik di bank pemerintah maupun bank swasta nasional. Bank harus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan yang memberikan kemudahan dan keuntungan sehingga memberikan kemudahan dalam menjalankan transaksi perbankan. Dengan menciptakan kualitas layanan yang unggul akan mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.

Bank sebagai salah satu sektor jasa layanan keuangan, kinerjanya akan sangat bergantung pada baik atau buruknya layanan secara keseluruhan kepada para nasabahnya. Makin baik layanan, dari suatu bank, maka akan semakin relatif lebih mudah untuk mendapatkan kepercayaan dari nasabah untuk menyimpan dana atau mengajukan pinjaman pada bank tersebut.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk. atau lebih dikenal dengan Bank bjb merupakan sebuah Badan Usaha Milik Daerah terbesar di Indonesia dan merupakan bank yang sedang ingin bertransformasi menuju jajaran Bank besar di kancah nasional. Sesuai dengan visinya adalah ingin menjadi salah satu dari 10 Bank terbesar dan berkinerja terbaik di Indonesia. Namun saat ini Bank bjb masih dalam peringkat atau ranking ke 14, berikut merupakan Tabel peringkat Bank dalam bisnis perbankan di Indonesia:

**Tabel 1.1**

**Daftar Peringkat Bank Terbesar di Indonesia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Bank** | **Total Asset per September 2015**  **(Rp juta)** |
| 1 | Bank Mandiri | 810,249,315 |
| 2 | BRI | 775,815,985 |
| 3 | BCA | 573,166,358 |
| 4 | BNI | 429,276,839 |
| 5 | CIMB-Niaga | 239,020,156 |
| 6 | Bank Permata | 194,224,470 |
| 7 | Bank Panin | 168,254,699 |
| 8 | BTN | 166,038,165 |
| 9 | Bank Danamon | 163,621,094 |
| 10 | MayBank Indonesia | 145,971,117 |
| 11 | Tokyo-Mitsubishi Bank | 139,348,893 |
| 12 | OCBC-NISP | 130,555,550 |
| 13 | HSBC | 105,514,889 |
| ***14*** | ***Bank Bjb*** | ***90,254,944*** |
| 15 | Bank Bukopin | 84,910,221 |

Sumber : www.ojk.go.id

Dalam rangka mencapai visi Bank bjb menuju ranking sepuluh besar tersebut berbagai upaya masih terus dilakukan, salah satunya dengan meningkatkan kompetensi SDM untuk menjadi semakin berkualitas dan profesional dalam rangka mendukung kegiatan bisnis. Dengan tujuan menciptakan layanan yang terbaik kepada setiap nasabah, Bank bjb memposisikan peningkatan kualitas dan pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai salah satu prioritas utama untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan.

Sebagai unsur penggerak organisasi sangat masuk akal apabila pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada terciptanya keberadaan sumber daya manusia yang profesional. Tanpa adanya sumber daya yang profesional maka segala proses kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan lancar.

Kinerja karyawan pada sebuah perusahaan seharusnya dapat menjadi pilar untuk menjalankan siklus hidup perusahaan, dimana para karyawan ditempatkan, dan kinerja karyawan akan terlihat seiring dengan hasil yang diperoleh dalam jangka waktu tertentu. Realitas yang ada saat ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Bank bjb Cabang Subang masih belum optimal, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat pencapaian kinerja yang tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Berikut data yang diperoleh dari hasil kinerja di beberapa unit kerja di Bank bjb Cabang Subang:

**Tabel 1.2**

**Hasil Kinerja Kantor Cabang Pembantu bjb Cabang Subang**



Berdasarkan Tabel 1.2 mengenai hasil kinerja KCP di Bank bjb Cabang Subang menunjukkan kinerja yang kurang maksimal, dimana terdapat beberapa kategori atau jenis produk perbankan yang belum mencapai 130% sesuai yang telah ditetapkan oleh kantor pusat Bank bjb. Dari data diperoleh selama 3 bulan terakhir diketahui produk tabungan dan kredit konsumer tidak bisa mencapai target yang ditetapkan. Hal ini diindikasikan terkait dengan masalah kinerja yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang profesional akan menyebabkan kinerja individual akan menjadi lebih baik sehingga kinerja organisasi pun menjadi lebih baik.

Penulis juga telah melakukan penelitian pendahuluan untuk memperkuat gambaran kinerja karyawan dengan terhadap 20 orang pegawai Bank bjb Cabang Subang. Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan:

**Tabel 1.3**

**Penelitian Pendahuluan Mengenai Kinerja**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **PERNYATAAN** | **RATA-RATA** | **KRITERIA** |
| 1 | Upaya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar | 3,50 | Baik |
| 2 | Sedikit kesalahan pekerjaan yang dilakukan | 3,45 | Baik |
| 3 | Melakukan pekerjaan tepat waktu | 3,60 | Baik |
| 4 | Lebih mementingkan pekerjaan dibandingkan kepentingan pribadi | 3,25 | Kurang Baik |

Sumber : Penelitian pendahuluan (data diolah penulis, 2015)

Berdasarkan Tabel 1.3 diperoleh bahwa dari keempat pertanyaan termasuk kriteria baik, kecuali pada pertanyan “lebih mementingkan pekerjaan dibandingkan kepentingan pribadi’ termasuk kriteria kurang baik. Hal ini menandakan bahwa dalam hal tanggung jawab belum sepenuhnya dimiliki oleh sebagian pegawai Bank bjb Cabang Subang sehingga menunjukkan kinerja yang belum optimal dan produktif. Dalam hasil penelitian pendahuluan yang berkriteria baik, hal tersebut bisa dijadikan acuan untuk kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang untuk lebih optimal dan produktif.

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Sedarmayanti (2009:51) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain kepercayaan diri, rasa tanggung jawab, rasa cinta terhadap pekerjaan, pandangan ke depan, mampu menyelesaikan persoalan, penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah, memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan dan kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Dalam menjalankan suatu perusahaan atau instansi merupakan pekerjaan kelompok (*team*) dan bukan merupakan pekerjaan yang dikerjakan secara individu, maka dibutuhkan adanya komitmen organisasi yang dapat menimbulkan perilaku yang positif bagi karyawan. Keberhasilan manajemen organisasi, salah satunya ditentukan oleh keberhasilan manajemen dalam menumbuhkan komitmen organisasi pegawai. Seberapa jauh komitmen organisasi pegawai terhadap organisasi akan sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi pegawai sangatlah penting karena pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi akan menampilkan kinerja terbaiknya serta produktif dalam mengemban pekerjaan (Priansa, 2014: 232).

Komitmen mempengaruhi kinerja melalui bagaimana perusahaan meningkatkan taraf kesejahteraan karyawannya, perasaan bahwa perusahaan merupakan pilihan terbaik dan bahwa keputusan untuk bekerja diperusahaan merupakan keputusan terbaik karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab semua pekerjaan atau tugas yang diberikan padanya (Panggabean, 2007:127).

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadi lebih baik. Komitmen juga berarti bahwa pegawai mematuhi peraturan dan berupaya melaksanakan tugas dengan baik untuk mendukung tercapainya visi dan misi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada pegawai Bank bjb Cabang Subang terlihat adanya keterlambatan dan angka perputaran karyawan (*turnover)* yang tinggi. Hal ini diindikasikan rendahnya komitmen dari pegawai. Menurut Mathis dan Jackson (2009:100) seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran ataupun masuk-keluar. Dengan adanya pendapat di atas, ada beberapa data sekunder yang mengidentifikasikan masih rendahnya komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang. Untuk lebih jelasnya peneliti akan menyajikan rekapitulasi jumlah keterlambatan pegawai pada tiga periode terakhir dalam Tabel 1:4.

**Tabel 1.4**

**Rekapitulasi Jumlah Keterlambatan Pegawai**

**Bank bjb Cabang Subang**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Bulan** | **Jumlah Pegawai yang terlambat** | **Keterlambatan Pegawai (%)** |
| September | 26 orang | 22,22 |
| Agustus | 37 orang | 31,62 |
| November | 15 orang | 12,82 |

Sumber : Data Internal Bank bjb Subang,2015

Berdasarkan Tabel 1.4 mengenai data absensi pegawai menunjukkan tingginya keterlambatan dari beberapa pegawai selama periode tiga bulan terakhir. Keterlambatan ini dapat menyebabkan adanya kelambanan pekerjaan, tidak adanya disiplin waktu, pekerjaan yang sudah ditargetkan akan tertunda dan hal ini berdampak pada komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang.

Komitmen yang lemah juga dapat ditunjukkan dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hal ini diperkuat dengan adanya pegawai yang keluar atau *turnover* dalam setahun terakhir ini. Berikut data *turn over* di Bank bjb Cabang Subang:

**Tabel 1.5**

**Rekapitulasi Tingkat *Turnover* Pegawai**

**Bank bjb Cabang Subang**

**Periode tahun 2015**

|  |  |
| --- | --- |
| **Bulan** | **Jumlah Pegawai yang keluar/ *turnover*** |
| April | 1 |
| Juni | 1 |
| Agustus | 1 |
| September | 1 |
| Oktober | 1 |
| **Jumlah** | **5** |

Sumber : Data Internal bjb Subang, 2015

Berdasarkan Tabel 1.5  dapat terlihat tingkat *turnover* pegawai Bank bjb Cabang Subang. Data tersebut menunjukkan masih tingginya tingkat karyawan yang *resign.* Banyaknya pegawai yang *resign* atau keluar akan membuat efektivitas dan efisiensi kerja Bank bjb menjadi terganggu karena akan membuat Bank bjb melakukan perekrutan karyawan kembali dan melakukan pelatihan untuk pegawai tersebut. Semakin meningkatnya karyawan yang *resign* akan menunjukkan rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan.

Permasalahan dari komitmen pegawai yang masih rendah itu, kemudian diperkuat dengan dilakukannya penelitian pendahuluan terhadap 20 orang pegawai Bank bjb Cabang Subang guna menggambarkan lebih jelas mengenai kondisi komitmen pegawai. Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan:

**Tabel 1.6**

**Penelitian Pendahuluan Mengenai Komitmen**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **PERNYATAAN** | **RATA-RATA** | **KRITERIA** |
| 1 | Alasan utama untuk tetap bekerja di perusahaan ini adalah karena loyalitas terhadap perusahaan | 3,30 | Kurang Baik |
| 2 | Alasan tetap tinggal di perusahaan ini karena komitmen terhadap organisasi | 3,50 | Baik |
| 3 | Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi dimana bekerja | 4,05 | Baik |

Sumber : Penelitian pendahuluan (data diolah penulis, 2015)

Berdasarkan Tabel 1.6 untuk pertanyaan “alasan utama saya tetap bekerja di perusahaan ini adalah loyalitas terhadap perusahaan” termasuk kriteria kurang baik. Sedangkan untuk pertanyaan lain yaitu “saat ini saya tetap tinggal di perusahaan ini karena komitmen terhadap organisasi” dan “saya merasa bagian dari organisasi di tempat saya bekerja” termasuk kriteria baik. Hal ini menandakan komitmen sebagian dari pegawai masih rendah.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari karyawan ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak karyawan masuk ke perusahaan seharusnya menjadi program utama. Selain itu pengembangan sumberdaya manusia karyawan utamanya yang menyangkut kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial harus menjadi prioritas disamping ketrampilan teknis. Dukungan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia lainnya tidak boleh diabaikan. Kalau tidak diprogramkan secara terencana, maka pengingkaran pada komitmen sama saja memperlihatkan adanya kekeroposan suatu organisasi.

Berbicara budaya kerja tentunya tidak terlepas dari budaya organisasi. Sebab budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi yang merupakan pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut (Schein dalam Riani, 2011 : 6). Maka budaya kerja sebagai sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu pegawai dan kelompok pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual, merupakan bagian dari kajian budaya organisasi.

Menurut SK Dir No.1405/SK/BOD-CMO/2010 budaya organisasi atau perusahaan di bank merupakan serangkaian anggapan-anggapan, nilai-nilai dan norma-norma sebagai hasil penggalian jati diri bank, diharapkan mampu membimbing dan memberi arah serta membangun sikap dan perilaku pegawai. Budaya perusahaan bank diharapkan menjadi etos kerja yang harus mendapat dukungan dan kesediaan dari setiap pegawai untuk melaksanakannya secara sadar guna mencapai visi dan misi bank.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada beberapa pegawai Bank bjb Cabang Subang diketahui bahwa beberapa pegawai kurang nyaman dan kurang bersungguh-bersungguh mematuhi peraturan. Hal ini mengindikasikan dari budaya kerja yang masih lemah. Untuk memperkuat gambaran tentang budaya kerja di Bank bjb Cabang Subang dilakukan penelitian pendahuluan terhadap 20 orang pegawai Bank bjb Cabang Subang. Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan:

**Tabel 1.7**

**Penelitian Pendahuluan Mengenai Budaya Kerja**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **PERNYATAAN** | **RATA-RATA** | **KRITERIA** |
| 1 | Pegawai biasa melakukan *morning briefing* setiap pagi | 3,40 | Kurang Baik |
| 2 | Semua peraturan yang ada dilaksanakan dengan baik oleh semua karyawan | 4,00 | Baik |
| 3 | Setiap pegawai melaksanakan tata tertib berdasarkan kesadaran | 3,40 | Kurang Baik |

Sumber : Penelitian pendahuluan (data diolah penulis, 2015)

Berdasarkan Tabel 1.7 diperoleh bahwa dalam dimensi budaya kerja termasuk kriteria kurang baik. Dalam dimensi budaya kerja pada item pertanyaan “Pegawai biasa melakukan *morning briefing* setiap pagi” dan “Setiap pegawai melaksanakan tata tertib berdasarkan kesadaran” termasuk kriteria kurang baik, hal ini mengindikasikan harus adanya perbaikan dalam budaya kerja. Budaya kerja dalam organisasi seperti di perusahaan diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja  itu sebenarnya bermakna komitmen. Ada suatu tindakan, dedikasi, dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakannya untuk memenuhi tujuan organisasi dan individunya.

Robbins dan Judge (2008 : 259) mengatakan bahwa budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi. Salah satu hasil spesifik dari budaya yang kuat adalah menciptakan kesepakatan yang tinggi antar anggota mengenai apa yang diyakini organisasi. Keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakkan, loyalitas, dan komitmen organisasional. Namun ketika pada lingkungan organisasi budaya yang tertanam adalah budaya-budaya yang memiliki nilai negatif, maka pengaruh yang dapat ditimbulkan akan mencemaskan bagi perkembangan organisasi itu sendiri di masa depan.

Kompensasi erat hubungannya dengan komitmen organisasi. Menurut Hellriegel dan Slocum (2004:54) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *pay* (gaji), *relationship with supervisor, working conditions, opportunities for advancement.* Salah satu faktor yang berpengaruh dalam komitmen organisasi yaitu pemberian *pay* atau kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia, mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi/perusahaan. Pemberian kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial kepada karyawan dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan para karyawan.

Kompensasi merupakan hal yang penting bagi karyawan sebagai individu, karena pemberian kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan itu sendiri. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Seseorang yang mengabdikan tenaga, waktu, pengetahuan dan keterampilannya dalam suatu organisasi mengharapkan berbagai jenis imbalan atau kompensasi (Siagian, 2011:203).

Kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Secara sederhana kepuasan kompensasi akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan (Simamora 2006:107).

Lako (2005:112) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang diberikan kepada para eksekutif dan pegawai dan budaya organisasi secara umum mampu membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik. Kompensasi merupakan hal hal tidak dapat dihindarkan dan berhubungan dekat dengan keseimbangan keuntungan dan tujuan perusahaan, dengan pemberian kompensasi secara adil dan transaparan maka akan cenderung menimbulkan suasana yang kondusif dan menciptakan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan wawancara terhadap beberapa pegawai Bank bjb Cabang Subang mengeluhkan kompensasi yang tidak memadai dibandingkan dengan beban kerja yang dilakukan. Untuk memperkuat gambaran kompensasi tersebut, peneliti melakukan penelitian pendahuluan terhadap 20 orang pegawai Bank bjb Cabang Subang. Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan:

**Tabel 1.8**

**Penelitian Pendahuluan Mengenai Kompensasi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **PERNYATAAN** | **RATA-RATA** | **KRITERIA** |
| 1 | Upah yang diterima sesuai dengan beban tugas | 2,95 | Kurang Baik |
| 2 | Tunjangan yang di terima sesuai dengan tanggung jawab yang saya emban | 3,10 | Kurang Baik |
| 3 | Manajemen perusahaan selalu memberikan kompensasi yang sesuai terhadap prestasi kerja karyawan | 3,00 | Kurang Baik |

Sumber : Penelitian pendahuluan (data diolah penulis, 2015)

Berdasarkan dari hasil penelitian pendahuluan dari Tabel 1.8 diperoleh data dari ketiga pertanyaan diatas termasuk kriteria kurang baik, yang menandakan adanya ketidakpuasan pegawai Bank bjb terhadap kompensasi yang diterima. Pemberian kompensasi yang adil dan layak diharapkan akan memberikan ketenangan sehingga membuat karyawan tetap bertahan di perusahaan dan membuat loyal terhadap perusahaan dan akhirnya membuat kinerja menjadi meningkat.

Dari data tersebut menunjukan bahwa perusahaan mengalami permasalahan yang harus segera di cari solusinya. Persoalan yang ada saat ini adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kurang optimalnya kinerja karyawan tersebut perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak perusahaan. Berdasarkan fenomena dan permasalahan di atas perlu dilakukan penelitian yang mendalam dengan mengambil pokok masalah “**Pengaruh Budaya Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Bank bjb Cabang Subang”.**

* 1. **Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Identifikasi masalah berarti mengenali masalah yaitu dengan cara merinci faktor-faktor yang berupa permasalahan yang terjadi di didalam penelitian. Sedangkan rumusan masalah menjadi pedoman, penentu arah atau fokus dari masalah yang akan diteliti.

**1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dalam penelitian ini, penulis mengidentifikasi masalah yang ada di Bank bjb Cabang Subang sebagai berikut:

1. Budaya kerja pegawai Bank bjb Cabang Subang masih lemah.
2. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai Bank bjb Cabang Subang belum sesuai dengan yang diharapkan pegawai.
3. Komitmen terhadap organisasi karyawan Bank bjb Cabang Subang masih lemah.
4. Kinerja karyawan Bank bjb Cabang Subang belum optimal.
5. Kepuasan kerja karyawan Bank bjb Cabang Subang masih kurang.
6. Tanggung jawab terhadap pekerjaan karyawan Bank bjb Cabang Subang masih lemah.
7. Motivasi karyawan Bank bjb Cabang Subang masih rendah.
8. Kesadaran karyawan Bank bjb Cabang Subang terhadap peraturan yang telah ditetapkan masih rendah.
9. Disiplin pegawai Bank bjb Cabang Subang masih rendah
10. Tingkat *turnover* pegawaiBank bjb Cabang Subang yang tinggi
11. Belum maksimalnya ketepatan waktu dan hasil dalam melaksanakan pekerjaan.
12. Kurang adanya komunikasi baik itu dari pimpinan ke bawahan.
13. Kurangnya kerjasama antar pegawai.
14. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dibawah target yang diharapkan
15. Kurang memahami tugas dan kewajibannya dengan baik
    * 1. **Rumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang dan identifikasi masalah, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan pokok dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana budaya kerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang
2. Bagaimana kompensasi di Bank bjb Cabang Subang
3. Bagaimana komitmen pegawai di Bank bjb Cabang Subang
4. Bagaimana kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang
5. Seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang
6. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang
7. Seberapa besar pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen pegawai di Bank bjb Cabang Subang secara simultan
8. Seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang
9. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang
10. Seberapa besar pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang secara simultan
11. Seberapa besar pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang

**1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian adalah untuk menganalis dan mengetahui:

1. Gambaran budaya kerja di Bank bjb Cabang Subang
2. Gambaran kompensasi di Bank bjb Cabang Subang
3. Gambaran komitmen organisasi di Bank bjb Cabang Subang
4. Gambaran kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang
5. Besar pengaruh budaya kerja terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Subang
6. Besar pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai Bank bjb Cabang Kantor Subang
7. Besar pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen pegawai di Bank bjb Cabang Subang
8. Besar pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang
9. Besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang
10. Besar pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang
11. Besar pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di Bank bjb Cabang Subang

**1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

**1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat penelitian ini secara teoritis adalah untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan sebagai bahan kajian tentang bagaimana pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di industri perbankan.

**1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Menambah pengetahuan, pengalaman dan pemahaman bagi penulis tentang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen dan dampaknya terhadap kinerja pegawai khususnya di Bank bjb Cabang Subang.
2. Memberikan informasi bagi pihak luar sebagai bahan bacaan dan masukan yang kiranya bermanfaat dalam menambah wawasan berfikir serta pengetahuan untuk lebih memahami sejauh mana pengaruh dari budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Bank bjb Cabang Subang.
3. Menberikan masukan bagi riset-riset penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait dengan peningkatan kinerja karyawan.
4. Memanfaatkan hasil penelitian bagi perusahaan dalam rangka perencanaan dan peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai visi, misi, dan pelaksanaan strategi perusahaan serta untuk mendukung upaya pengembangan perusahaan yang kompetitif, efektif, dan efisien didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.