

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi (yang salah satu bentuknya adalah dan selanjutnya disebut perusahaan) pasti menginginkan pencapaian target seperti yang sudah dicanangkan atau ditetapkan, bahkan melebihinya. Karena secara alamiah, pembentukan dan pendirian perusahaan memiliki tujuan utama untuk mencapai sesuatu yang menjadi kesepakatan bersama dari setiap unsur didalam perusahaan tersebut.

Menurut Kasmir (2016:2) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik), tujuan utama perusahaan didirikan adalah semata-mata untuk memberikan kesejahteraan bagi seluruh *stakeholder*, yaitu mereka atau pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan, baik yang langsung maupun tidak langsung. *Stakeholder* terdiri dari Pemilik Perusahaan (pemegang saham), seluruh Pimpinan (direksi), Karyawan, dan pihak lainnya termasuk Pemerintah dan Masyarakat.

Agar perusahaan mampu memberikan kesejahteraan kepada para *stakeholder*, maka perusahaan harus mampu membuat dan meningkatkan laba atau keuntungannya dari waktu ke waktu. Dimana semakin besar tingkat laba yang didapat, maka semakin besar pula tingkat kesejahteraan yang akan diperoleh. Untuk memperoleh laba seperti yang diinginkan, maka perusahaan harus

didukung seluruh sumber daya yang dimilikinya, baik berupa sumber daya aset (harta) maupun sumber daya manusia (SDM).

Yang paling utama dan yang paling penting dalam hal ini adalah dukungan dari seluruh SDM. Mengapa ? hal ini disebabkan karena SDM merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Dukungan SDM dapat dilihat dari sisi jumlah dan kualitas SDM yang dimiliki. Jumlahnya harus proporsional dengan beban pekerjaan dan bisnis yang ada, demikian pula dari sisi kualitas, haruslah memenuhi kualifikasi yang sesuai dengan yang telah dipersyaratkan.

Secara umum perusahaan itu terdiri dari unit kerja bisnis/ *sales/ marketing* dan unit kerja pendukung/ *support* (operasional, internal kontrol, pengembangan produk, keuangan, *information & technology*, audit, logistik, layanan dan lain sebagainya tergantung kebutuhan dan ukuran perusahaan masing-masing). Kesemua unit kerja tersebut memiliki peran masing-masing, namun semuanya berorientasi kepada pencapaian tingkat laba melalui bisnis yang sehat, penggunaan laba secara optimal dalam bentuk operasional yang kuat dan memastikan pelaksanaan perusahaan berjalan baik dan tidak akan merugikan perusahaan termasuk pengeluaran biaya yang tidak perlu/ *waisted cost*.

Sebagai salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa keuangan, dalam hal ini perbankan, maka PT. Bank BCD dituntut untuk memiliki manajemen dan SDM yang baik dan terpercaya, serta mampu mendeteksi sedini mungkin segala bentuk penyimpangan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab, baik yang berasal dari internal oknum karyawan maupun pihak lain diluar perusahaan (oknum nasabah atau oknum pihak lain yang

terkait), yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan secara reputasi, finansial, dan lain sebagainya. Oleh karena itu PT. Bank BCD membentuk unit kerja Internal Kontrol, yang memiliki tugas untuk memeriksa hasil kerja yang telah dilakukan oleh unit kerja operasional dan unit kerja pembiayaan mikro.

Fungsi ini merupakan bagian dan perwujudan dari konsep pertahanan yang disebut 3 *Line of Defense* (tiga garis pertahanan):

- 1) Pertahanan Pertama, merupakan tanggung jawab seluruh jajaran pelaksana transaksi yaitu *Teller, Customer Service, Back Office, Supervisor dan Manajer Operasi*, di sisi operasional, dan *Account Officer Micro, Unit Head dan Micro Marketing Manager* di sisi pembiayaan mikro. Pertahanan yang dimaksud adalah dilaksanakannya proses pengawasan dan pemeriksaan transaksi agar terlaksananya *prudential banking* atau pelaksanaan transaksi yang memenuhi kaidah kepatuhan terhadap ketentuan internal maupun eksternal, baik saat Pra Proses, Pelaksanaan Proses maupun Pasca Proses. Proses pemeriksaan dan pengawasan secara mandiri ini disebut juga *built in control* atau pengawasan yang terbangun dan dilakukan dari dalam.
- 2) Pertahanan Kedua, menjadi tanggung jawab Unit Kerja Internal Kontrol, dengan melakukan pemeriksaan dokumen dan rekening-rekening internal yang digunakan, setelah transaksi dilakukan. Pemeriksaan dilaksanakan dalam rentang waktu, antara satu hari (H+1) atau dua hari (H+2) kerja setelah transaksi dilakukan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk segera mengetahui jika ada kesalahan transaksi dan menghindari terlambatnya penanganan perbaikan/ *recovery* kesalahan yang mungkin timbul karena

kesalahan pelaksanaan transaksi tersebut. Tugas ini mencakup transaksi operasional yang dilaksanakan, baik di kantor pusat maupun di unit kerja Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, dan Kantor Kas.

- 3) Pertahanan Ketiga, dilakukan Unit kerja Audit Internal (SKAI), yang mencakup seluruh transaksi bisnis/ pembiayaan maupun operasional, yang mana jadwal pemeriksaan dilakukan secara periodik, biasanya satu kali dalam waktu 6 bulan, 1 tahun, atau periode lain jika dipandang perlu, tergantung kondisi lapangan.

Dalam tesis ini, penulis akan membahas tentang Unit Kerja Internal Kontrol, yang karena peran pentingnya, maka kehandalan dan kinerja yang baik dari seluruh karyawan di unit kerja internal kontrol sangat diperlukan, dalam menjalankan tugas sehari-hari dan tanggung jawab yang di amanahkan manajemen perusahaan. Oleh karenanya, demi dapat mencapai tujuan tersebut, banyak faktor krusial yang harus dipenuhi agar kinerja yang baik tersebut dapat tercapai, antara lain adalah faktor motivasi kerja, pelatihan dan lingkungan kerja.

Motivasi kerja memiliki kekuatan dan kecenderungan seseorang/ individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada perasaan senang, rela dan ikhlas dalam memberikan kontribusi kerja terbaik dalam mendukung kinerja perusahaan. Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Motivasi merupakan hal yang penting untuk mendorong karyawan dalam mempertunjukkan kinerja yang baik dalam jangka panjang dan membantu organisasi untuk berkembang mencapai keunggulan. (Zafar, et. al, 2014:51).

Dari hasil pemeriksaan data sekunder pada PT. Bank BCD, penulis melihat masih banyak karyawan internal kontrol yang tidak mencapai target kerja sebagaimana yang tertera dalam KPI (*Key Performance Indicator*). Dimana target atau KPI yang ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 1.1 *Key Performance Indicator*

No	Key Performance Indicator	Penilaian
1	Pencapaian Target $\geq 50\%$	Kurang
2	Pencapaian Target 51%-75%	Perlu Perbaikan
3	Pencapaian Target 76%-90%	Cukup
4	Pencapaian Target 91%-105%	Baik
5	Pencapaian Target 106%-120%	Lebih Baik
6	Pencapaian Target $\geq 121\%$	Sangat Baik

Sumber: Grup Sumber Daya Insani PT. Bank BCD, diolah (2017)

Setiap tahun, KPI dinilai pencapaiannya dan dituangkan dalam bentuk Sistem Manajemen Kinerja (SMK). Dari hasil pengumpulan data di Grup Sumber Daya Insani, penulis mendapatkan data SMK Karyawan Internal Kontrol periode 2015 dan 2016, seperti yang tercantum pada tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Sistem Manajemen Kinerja Internal Kontrol, periode 2015 & 2016

Jumlah Karyawan	Periode Nilai SMK	$\geq$ Baik	Cukup	Perlu Perbaikan
62 Orang	2015	20 orang (32%)	39 orang (63%)	3 orang (5%)
65 Orang	2016	11 orang (17%)	51 orang (78,4%)	3 orang (4,6%)

Sumber: Grup Sumber Daya Insani PT. Bank BCD, di olah (2017)

Dari tabel 1.2 di atas, di dapat informasi prosentase nilai “CUKUP” di periode 2016 sebesar 78,4% atau 51 orang karyawan, artinya **terjadi peningkatan** jumlah karyawan yang **tidak** mencapai seluruh target kerja yang diberikan, karena pada periode sebelumnya yaitu di tahun 2015, hanya terdapat 63% atau 39 orang karyawan yang memperoleh nilai “CUKUP”. Hal ini mengakibatkan kepada **penurunan** jumlah karyawan yang mendapat nilai “BAIK” di tahun 2016 yaitu hanya 17% atau 11 orang karyawan, dibandingkan periode tahun sebelumnya yaitu tahun 2015, terdapat karyawan internal kontrol yang memiliki nilai “BAIK” sebanyak 32% atau 20 orang karyawan.

Kondisi ini berbanding lurus dengan hasil survei pendahuluan terkait motivasi kerja karyawan, seperti terlihat pada tabel 1.3 berikut ini (kuesioner hanya di respon oleh 39 orang responden dari total 66 karyawan di unit kerja internal kontrol, periode 2017):

Tabel 1.3 Survei Pendahuluan Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju	Total
1	Saya giat bekerja karena saat ini ada kepastian dan kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi	17 (44%)	22 (56%)	39 (100%)
2	Jumlah Gaji saat ini telah sesuai dan dapat memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik	14 (36%)	25 (64%)	39 (100%)
3	Tunjangan sudah sesuai dengan tanggung jawab saya dan dapat memotivasi saya dalam bekerja	18 (47%)	21 (53%)	39 (100%)

Sumber: Survei pendahuluan, diolah (2017)

Dari hasil survei pendahuluan tentang motivasi kerja diatas didapat data bahwa rata-rata karyawan kurang semangat dalam bekerja, hal ini terindikasi dengan data 25 karyawan atau 64% responden merasa bahwa jumlah gaji saat ini belum sesuai harapan mereka sehingga belum dapat memberikan motivasi lebih untuk bekerja lebih baik. Lalu 56% responden atau 22 orang karyawan juga merasa belum adanya jaminan mendapat kesempatan untuk naik jabatan yang lebih tinggi walaupun sudah giat bekerja. Begitupula dengan jumlah tunjangan yang dirasa masih belum sepadan dengan tanggung jawab yang di emban, dinyatakan oleh 21 orang karyawan atau 53% responden.

Faktor lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja adalah pelatihan, karena karyawan akan mencapai kompetensi tertentu dan ahli dalam menjalankan tugasnya dikarenakan salah satunya melalui pelatihan yang memadai, baik dari sisi konsep pelatihan, materi yang baik, pengajar yang berpengalaman dan kontinuitas pelatihan. Seperti yang ditunjukan oleh survei pendahuluan:

Tabel 1.4 Survei Pendahuluan Pelatihan

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju	Total
1	Perusahaan telah melakukan upaya peningkatan pengetahuan & kompetensi karyawan secara terencana ?	15 (39%)	24 (61%)	39 (100%)
2	Perusahaan telah melakukan pelatihan sesuai dengan standar BI (<i>hardskill</i> dan <i>softskill</i>) ?	10 (25%)	29 (75%)	39 (100%)
3	Perusahaan telah melakukan pelatihan sesuai dengan aturan BI (kuota anggaran tahunan untuk pelatihan 5% dari total BTK tahunan)	3 (7%)	36 (93%)	39 (100%)

Sumber: Survei pendahuluan, diolah (2017)

Dari hasil survei diatas, didapat data bahwa 93% responden atau sekitar 36 orang karyawan unit kerja internal kontrol mengatakan bahwa perusahaan belum melakukan pelatihan sesuai dengan aturan Bank Indonesia (BI), karena selama 2 tahun belakangan ini belum ada pelatihan yang dilakukan perusahaan untuk Unit Kerja Internal Kontrol, dan secara keseluruhan biaya pelatihan yang sudah dikeluarkan tidak sampai 5%/ tahun dari Biaya Tenaga Karyawan (BTK)/ tahunnya.

Kemudian terdapat pula data 75% responden atau 29 orang karyawan berpendapat bahwa perusahaan belum melakukan pelatihan sesuai dengan standar BI (*hardskill* dan *softskill*). Data lainnya menyebutkan bahwa 61% responden atau 24 karyawan merasa bahwa perusahaan belum melakukan perencanaan pelatihan secara baik sesuai kebutuhan karyawan (tidak ada kalender kegiatan pelatihan), konsep pemikiran seperti ini sangat menjunjung tinggi perlunya pelatihan demi peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Hal ini cukup beralasan dan akan menjadi jauh lebih penting lagi, karena semakin banyak perusahaan yang sudah menganut konsep bahwa SDM bukan lagi sebagai *cost*/ biaya, namun sudah menjadi *asset*/ kekayaan perusahaan, sehingga pelatihan adalah salah satu bukti nyata bahwa SDM dipandang sebagai aset perusahaan.

Faktor ketiga yang diangkat oleh penulis adalah faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada didalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diupayakan agar lingkungan kerja dalam kondisi baik, lengkap, nyaman, bersih dan kondusif, karena diharapkan saat

lingkungan kerja yang demikian dapat meningkatkan semangat dan secara psikologis membuat karyawan merasa senang dalam menjalankan tugas-tugasnya dan target yang ditetapkan perusahaan dapat dicapai. Berikut hasil survei pendahuluan yang dilakukan:

Tabel 1.5 Survei Pendahuluan Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju	Total
1	Kebersihan dan kelayakan area kerja saya saat ini sudah baik, dan mendukung kualitas hasil kerja saya	9 (23%)	30 (77%)	39 (100%)
2	Lokasi dan penempatan kerja karyawan yang berbeda dengan <i>home base</i> dapat diterima dengan baik oleh karyawan	4 (10%)	35 (90%)	39 (100%)
3	Hubungan kerja dengan tim yang diperiksa di semua level sudah terbina dengan baik dan kondusif (baik saat pemeriksaan, pemaparan temuan dan penyelesaian temuan)	17 (44%)	22 (56%)	39 (100%)
4	Infrastruktur dan perlengkapan kerja sudah ada, layak dan mendukung efektifitas & efisiensi kerja.	13 (33%)	26 (67%)	39 (100%)

Sumber: Survei pendahuluan, diolah (2017)

Dari data hasil survei diatas, didapat data bahwa 90% responden atau 35 orang karyawan keberatan jika ditempatkan di lokasi yang jauh dari *home base* mereka, kemudian kebersihan area kerja dianggap belum mendukung kenyamanan dalam bekerja, ditandai dengan pernyataan 77% responden atau 30 orang karyawan. Selanjutnya sebanyak 67% responden atau 26 orang atau karyawan internal kontrol menyatakan bahwa faktor yang belum mendukung efektifitas dan efisiensi kerja mereka adalah infrastruktur dan perlengkapan kerja.

Hal lain terkait hubungan antar karyawan/ *Human Relation* yang belum terbina dengan baik, terutama saat melakukan pemeriksaan dan saat pemaparan temuan/ RKPO/ *exit meeting*, disampaikan 56% responden atau 22 orang karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian latar belakang masalah seperti tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Internal Kontrol PT. Bank BCD”**.

1.2. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah Penelitian

1.2.1. Identifikasi Masalah Penelitian

Dari latar belakang penelitian yang telah disampaikan diatas, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1) Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan unit kerja internal kontrol dianggap kurang baik, terutama motivasi ekstrinsik (pemicu/ faktor pendorong dari luar), ditandai dengan mayoritas para karyawan merasa perusahaan belum dapat memberikan atau mengakomodir seluruh keinginan dan harapan karyawan terkait gaji, ditandai respon kurang baik terkait pertanyaan kepuasan tentang gaji sebanyak 64% responden. Selanjutnya 56% responden memberikan pernyataan yang apriori/ pesimis terhadap peluang maupun kepastian promosi/ peningkatan jabatan yang lebih tinggi, walaupun sudah didukung dengan usaha mereka yang giat dalam bekerja, selain itu, belum memadainya tunjangan disampaikan 53% responden.

2) Pelatihan

Untuk faktor pelatihan, dapat di sampaikan permasalahan bahwa seluruh responden menyatakan pentingnya pelatihan demi peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Namun sayangnya terdapat 93% responden, yang menyatakan perusahaan belum melakukan pelatihan yang sesuai dengan aturan BI (Bank Indonesia), karena perusahaan belum melakukan pengeluaran biaya pelatihan yang mencapai maksimal 5% dari total Biaya Tenaga Kerja Tahunan yang dikeluarkan perusahaan (berupa gaji, tunjangan, bonus, atau kompensasi lainnya). Kemudian 75% responden menyatakan perusahaan belum melakukan pelatihan yang komprehensif antara *hardskill* dan *softskill*. Terakhir terkait pelatihan, terdapat pendapat 63% responden yang menyatakan bahwa perusahaan belum melakukan perencanaan yang baik dalam mengelola pelatihan ditandai dengan tidak adanya agenda/ kalender pelatihan rutin seperti standar BI, seperti halnya yang dilakukan perusahaan perbankan atau perusahaan lainnya yang sudah menerapkan fungsi pelatihan yang lebih terencana.

3) Lingkungan Kerja

Permasalahan lain terkait kinerja adalah faktor lingkungan kerja, yang diprediksi akan makin menjadi-jadi beberapa waktu ke depan, antara lain ditunjukkan oleh data 93% responden menyatakan tidak setuju terhadap kemungkinan kebijakan perusahaan yang akan merotasi karyawan di beberapa unit kerja, termasuk internal kontrol, karena berpotensi akan jauh dari *home base* karyawan.

Data lain terkait kebersihan dan kelayakan tempat kerja masih dirasa kurang baik, disampaikan 77% responden. Begitupula dengan lokasi kerja, ketersediaan sarana dan prasarana, kebutuhan hubungan kerja yang kondusif dan nyaman dirasa penting oleh karyawan internal kontrol, padahal kenyataannya saat ini kesemuanya belum dapat dipenuhi secara maksimal oleh perusahaan, ditandai pernyataan 67% responden. Konflik horisontal dengan unit kerja yang diperiksa juga masih terjadi, dan membuat komunikasi dan koordinasi cukup terganggu, hal ini dinyatakan oleh 56% responden.

1.2.2. Pembatasan Masalah Penelitian

Pada penelitian ini, penulis membatasi masalah yang akan diteliti yaitu meneliti dan menganalisa pengaruh motivasi kerja, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja seluruh karyawan Unit Kerja Internal Kontrol pada PT. Bank BCD periode 2017 yang berjumlah 66 orang karyawan, yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, baik di kantor pusat maupun yang berlokasi di beberapa unit kerja Kantor Cabang.

U N I V E R S I T A S

1.2.3. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian identifikasi masalah diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di unit kerja Internal Kontrol PT. Bank BCD ?

- 2) Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di unit kerja Internal Kontrol PT. Bank BCD ?
- 3) Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di unit kerja Internal Kontrol PT. Bank BCD ?
- 4) Apakah Motivasi Kerja, Pelatihan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di unit kerja Internal Kontrol PT. Bank BCD secara simultan ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian, harus ditetapkan tujuan dari penelitian yang dilakukan, oleh karena itu maka tujuan penelitian dalam tesis ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis kuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di unit kerja Internal Kontrol PT. Bank BCD.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis kuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di unit kerja Internal Kontrol PT. Bank BCD.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis kuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di unit kerja Internal Kontrol PT. Bank BCD
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis kuat pengaruh motivasi kerja, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di unit kerja Internal Kontrol PT. Bank BCD secara simultan.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang sudah dijelaskan di atas, beberapa manfaat penelitian ini, antara lain:

1) Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang manajemen sumber daya manusia pada khususnya dan dapat dipakai sebagai salah satu referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut, khususnya bagi para pihak yang ingin mempelajari pengaruh motivasi kerja, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2) Aspek Praktis

Selain teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen atau pihak-pihak terkait lainnya, yang berhubungan dengan motivasi kerja, pelatihan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan unit kerja Internal Kontrol di PT. Bank BCD khususnya, maupun unit kerja lainnya di lingkungan PT. Bank BCD pada umumnya, atau pihak lainnya yang berkepentingan.