

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena perubahan peraturan perbankan. Saat ini, bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi mereka beroperasi, dan bunga yang kompetitif yang mereka bayar untuk simpanan deposan. Bank adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang dan meminjamkan uang. Menurut undang-undang perbankan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Memahami pentingnya keberadaan SDM di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM. Dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan. Salah satu aspek yang dapat menunjang keberhasilan karyawan dalam mencapai kesuksesan bekerja adalah kemampuan kerja. Dengan kemampuan kerja yang memadai karyawan diharapkan dapat mengatasi segala permasalahan pekerjaan sehingga tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih

baik. Kemampuan (*ability*) baik pengetahuan atau keterampilan merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja. Robbins (2002) mengungkapkan bahwa kemampuan mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan seorang karyawan lewat kesesuaian kemampuan-pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang memuaskan diperlukan kemampuan profesional dan untuk mencapainya harus melalui beberapa tahapan atau kondisi. Pendidikan formal masih belum memadai untuk mencapai kemampuan yang profesional. Untuk itu kemampuan SDM karyawan harus diberdayakan melalui pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Dengan kemampuan kerja yang memadai diharapkan memberikan implikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, efisien, dan profesional.

Program pelatihan yang intensif perlu dilaksanakan oleh perusahaan agar memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal. Dengan adanya kegiatan pelatihan, karyawan memiliki kesempatan untuk menyerap pengetahuan atau nilai-nilai baru, sehingga dengan pengetahuan baru tersebut para karyawan dapat meningkatkan profesinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh organisasi tersebut memiliki tenaga kerja yang pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan dimasa yang akan datang.

Dalam kegiatan pelatihan terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan antara lain kesesuaian silabus dengan kebutuhan pelatihan, kualitas pelatih atau instruktur, kualitas peserta, kelengkapan sarana dan prasarana yang sesuai dalam melaksanakan kegiatan pelatihan yang simetris serta penyediaan biaya. Apabila aspek-aspek tersebut dapat dipenuhi dengan baik maka pelatihan yang dilaksanakan akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan akan menentukan kinerja karyawan, sedangkan kinerja akan meningkat apabila dilakukan pelatihan dengan persyaratan yang baik.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan selain pelatihan, menurut Handoko (2000) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Kompensasi merupakan salah satu alat yang potensial untuk memotivasi kerja karyawan. Kepuasan karyawan terhadap kompensasi dapat menyangkut rasa puas karyawan terhadap gaji, tunjangan, serta program kesejahteraan lain yang ditetapkan perusahaan.

Kinerja Bank juga didukung oleh pertumbuhan pendapatan jasa dari kemitraan dengan Manulife, melalui anak perusahaan di bidang asuransi. Secara keseluruhan, masyarakat Indonesia kian terbiasa untuk menjadikan asuransi sebagai bagian perencanaan keuangan mereka.

Sebagai institusi perbankan sumber menurut laporan tahunan dari PT. Bank Danamon Indonesia bahwa pembiayaan yang disalurkan dapat memperkuat pertumbuhan usaha dan menciptakan lapangan kerja. Oleh karena itu, PT. Bank

Danamon Indonesia senantiasa mendukung seluruh nasabah dalam menghadapi dinamika perekonomian secara bersamaan dan terus mendukung masyarakat untuk hidup lebih baik, serta membuka berbagai peluang bagi mereka untuk bertumbuh dan meningkatkan kesejahteraan. Di tahun 2012, nilai pinjaman meningkat lebih dari 14% menjadi Rp 116,4 triliun, termasuk di antaranya pinjaman untuk segmen mass market, termasuk usaha mikro yang turut meningkat sebesar 11% menjadi Rp 66 triliun, dan peningkatan jumlah kredit usaha kecil dan menengah sebesar 25% menjadi Rp 17,8 triliun.

Proses penentuan materialitas laporan dilakukan dengan menentukan relevansi lalu memprioritaskan setiap isu berdasarkan dampaknya terhadap keberlanjutan usaha perusahaan dan terhadap pemangku kepentingan, untuk selanjutnya disusun menjadi target dan rencana kerja. Komitmen perusahaan Danamon ini dituangkan dalam *Danamon Sustainability*, *Danamon Sustainability Policy dan Report Card* tabel ini untuk data acuan peneliti dalam mengetahui hak dari kinerja karyawan dalam bekerja selama 1 tahun. Dalam bekerja karyawan membutuhkan keterampilan tambahan, dengan adanya pelatihan karyawan mampu menambah *Varians skill* yang sesuai dengan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerja.

ini, yakni dengan berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan para pegawai. Pada tahun 2012, Danamon juga memberikan perhatian khusus dalam meluncurkan kembali nilai-nilai perusahaan. Dengan lebih dari 72.000 pegawai, Bank Danamon berkomitmen memastikan bahwa nilai-nilai yang dianut secara konsisten diintegrasikan dalam aktivitas mereka sehari-hari. Danamon juga memiliki salah satu unit untuk menangani permasalahan nasabah. Oleh karena itu, unit ini dinamakan Danamon *Access Center* (DAC) unit layanan nasabah 24 jam yang bertugas membantu nasabah mendapatkan informasi atas transaksi maupun rekening. Pegawai DAC dilengkapi perangkat yang dapat mengakses sistem Perbankan. Kecuali untuk hal-hal yang memerlukan tindak lanjut lebih jauh, kebutuhan nasabah dapat diselesaikan langsung saat nasabah melakukan telepon. *Customer Care* DAC adalah unit sentralisasi layanan pengaduan nasabah baik yang masuk melalui *Call Center* atau *Correspondence* DAC serta memfasilitasi pengaduan nasabah yang diterima melalui cabang dan divisi Perbankan lainnya. Mengingat rentang waktu yang dibutuhkan untuk menangani keluhan berbedabeda, maka *Customer Care* selalu menginformasikan waktu penanganan keluhan kepada nasabah. Keluhan yang diterima menjadi umpan balik bagi unit-unit terkait untuk melakukan pembenahan atas proses atau layanannya sesuai dengan keinginan nasabah. Bekerjasama dengan *Service Quality Team*, laporan atas masalah dan penyelesaian pengaduan nasabah dilaporkan secara berkala kepada manajemen Bank. Untuk menjaga kualitas pelayanan, kinerja *Customer Care* pun diukur secara teratur. Kinerja karyawan

unit *Costomer Care* ini dirangkum dalam setahun dan dapat dilihat pada Tabel 1.2 dengan data sebagai berikut :

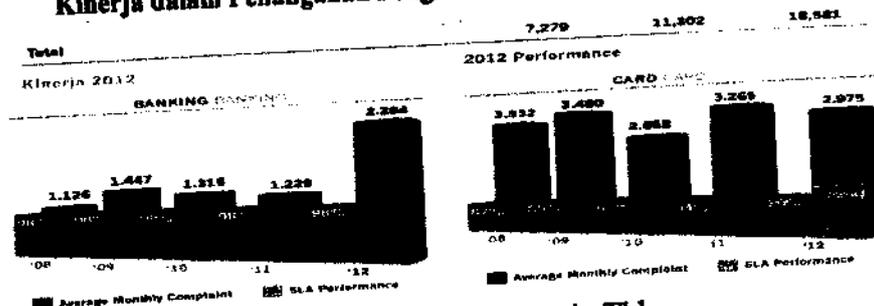
Tabel 1.2
Kinerja dalam Penanganan Pengaduan Nasabah Tahun 2008-2012

Penanganan Pengaduan Nasabah tahun 2012	Handling of Customer Complaint 2012		
	TOTAL		
1. Pemahaman karakteristik produk oleh nasabah / Customers' knowledge on product characteristic	467	431	898
2. Informasi produk kurang memadai / Product information inadequate	547	2,306	2,853
3. Gangguan / kerusakan perangkat dan sistem teknologi informasi / Disruption/Failure of information technology system or facilities.	3,535	815	4,350
4. Gangguan / kerusakan ATM / payment point / disruption/failure of ATM/Payment Point	1,473	2,754	4,227
5. Perubahan / pemutusan akad / perjanjian / kontrak / Amendment/closure of agreement/contract	203	32	235
6. Kelalaian nasabah / Customers' negligence	790	2,017	2,807
7. Kelalaian bank / Bank's negligence	143	2,936	3,079
8. Tindak pidana perbankan / Legal cases	121	11	132
9. Lainnya (sebutkan) / Others (Please specify)			
10. Tuntutan Perdata di Pengadilan (Civil-court cases)			

Sumber : Kinerja dalam Penanganan Pengaduan Nasabah Tahun 2008-2012

Dari hasil tabel diatas dapat terlihat penanganan nasabah yang bisa ditanggulangi, dan data tersebut dapat sebagai frekuensi untuk daya banding dalam kinerja dan menangani masalah nasabah. untuk lebih lanjutnya penelitian ini, dapat dilihat pada diagram sebagai berikut :

Gambar 1.1
Kinerja dalam Penanganan Pengaduan Nasabah Tahun 2008-2012



Sumber : Data PT. Bank Danamon Indonesia Tbk

Bank Danamon mempunyai target kinerja atau SLA (Service Level Agreement) *Performance* dapat dilihat pada Gambar 1.1 Kinerja dalam Penanganan Pengaduan Nasabah pada tahun 2008-2012, Tabel tersebut dapat menjadi ukuran untuk mereview laporan kinerja karyawan dalam penyelesaian permasalahan nasabah, dibandingkan pada tahun 2008 seharusnya pencapaian untuk penyelesaian 1.126 komplain nasabah, tetapi karyawan hanya dapat menyelesaikan 98%. Dan pada tahun 2012 komplain nasabah semakin meningkat dengan jumlah 2.394 dengan penyelesaian 98%. Karyawan tidak dapat memenuhi target kinerja yang diukur dengan metode SLA (Service Level Agreement) itu salah satu karyawan tidak dapat menyelesaikan target menangani permasalahan nasabah di Bank Danamon Indonesia dalam tingkat pelayanan.

Berikut ini ditampilkan statistik program pelatihan yang diadakan oleh Bank Danamon sepanjang tahun 2009-2012 :

Tabel I.3
Statistik Program Pelatihan 2009 - 2012

Jumlah Program Pelatihan	4.230	6.237	8.000	6.500
Jumlah Peserta Pelatihan	67.377	67.632	70.500	64.500
Total Man-days	203.321	218.490	163.000	117.000
Total Investasi Pelatihan(Rp.juta)	263.125	285.673	204.713	81.970
Rata-rata Investasi per karyawan(Rp.juta)	3.90	4.22	2.90	1.27

Dari Tabel I.3 di atas dapat diketahui bahwa program pelatihan sepanjang tahun 2012 mengalami pengurangan dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya, dimana pada tahun 2012 terdapat 4230 program pelatihan yang diadakan, tahun 2011 terdapat 6237 program, tahun 2012 terdapat 8000 program dan tahun 2009 terdapat 6500 program. Hal ini dapat diketahui dengan data yang diatas bahwa terjadi penurunan program pelatihan, dan dengan semakin berkurang program-

program yang diadakan akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Dapat dilihat ditabel 1.1, karena kurang pelajaran untuk melatih kinerja karyawan jadi semakin menurun dalam kinerja penanggulangan permasalahan nasabah. Apabila program pelatihan meningkat akan dapat meningkatkan kemampuan dalam kinerja karyawan Danamon.

Tabel 1.4
Durasi Pelatihan Untuk Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk
Tahun 2011 – 2012

2012									
				Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total	Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total
Non Grade Non-grade	22	3	25	30	6	36	1.4	2.0	1.4
Manajemen Senior Snr Mgmt	199	104	303	766	340	1,106	3.8	3.3	3.7
Manajemen Menengah Middle Mgmt	1,733	1,007	2,740	6,646	3,926	10,572	3.8	3.9	3.9
Manajemen Dasar First-line Mgr	6,066	4,274	10,340	23,982	18,112	42,094	4.0	4.2	4.1
Klerikal Clerks	14,299	6,232	20,531	43,563	19,167	62,730	3.0	3.1	3.1
Jumlah Total	22,319	11,620	33,939	74,987	41,551	116,538	3.4	3.6	3.4
2011									
				Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total	Pria male	Wanita Female	Jumlah Total
Non Grade Non-grade	22	3	25	23	3	26	1.0	1.0	1.0
Manajemen Senior Snr Mgmt	185	89	274	569	224	793	3.1	2.5	2.9
Manajemen Menengah Middle Mgmt	1,533	873	2,406	3,973	2,399	6,372	2.6	2.7	2.6
Manajemen Dasar First-line Mgr	5,465	3,920	9,385	23,165	17,029	40,194	4.2	4.3	4.3
Klerikal Clerks	12,498	6,148	18,646	54,149	23,609	77,758	4.3	3.8	4.2
Jumlah Total	19,703	11,033	30,736	81,879	43,264	125,143	4.2	3.9	4.1

Sumber : Laporan Keberlanjutan 2012 Sustainability Report

Bank Danamon selalu berusaha mengidentifikasi dan menyesuaikan kompetensi yang diperlukan oleh Bank untuk mencapai prioritas bisnisnya, serta memastikan bahwa manajemen dan karyawan memiliki kompetensi melalui program-program pengembangan keterampilan dan pelatihan. Disamping itu juga Bank Danamon berusaha mempertahankan iklim Hubungan Industrial yang positif melalui komunikasi yang terbuka dan transparan dengan karyawan dan keterlibatan aktif dalam berbagai dialog.

Tabel 1.5
Kualifikasi Standar Kompetensi Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia
Tahun 2012

No.	Kualifikasi Kompetensi Kerja
1.	Dapat melaksanakan pengawasan risiko hukum oleh Manajemen Senior Danamon (khususnya kasus-kasus hukum)
2.	Dapat membuat "Kebijakan Hukum & Dokumentasi" serta <i>Standard Operation Procedure</i> (SOP) Manajemen Risiko Hukum yang antara lain mengatur tentang identifikasi dan <i>mapping</i> risiko hukum berikut mitigasinya, serta matriks parameter, baik untuk risiko inheren maupun kualitas penerapan manajemen risiko hukum.
3.	Dapat membentuk unit kerja yang ditunjuk Manajemen untuk melakukan monitoring dan mengelola Risiko Hukum yang melekat dari suatu produk dan aktivitas Danamon dan Anak Perusahaan agar kemungkinan risiko hukum yang ada tidak berdampak luas dan menjadi pemicu timbulnya risiko lain.

Sumber : Data PT. Danamon Indonesia Tbk

Tabel 1.6
Kualifikasi Standar Kompetensi Kerja Nasional (SKKNI) Posisi Sebagai
Manager Tahun 2012

No.	Kualifikasi Kompetensi Kerja
1.	Memberikan Advis/ Opini Kepatuhan tentang implikasi peraturan terhadap strategi bisnis dan hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan kepatuhan
2.	Memeberikan advis dan opinion kepatuhan mengenai ruang lingkup dan implikasi penerapan kebijakan kepatuhan.
3.	Merekomendasikan penyesuaian prosedur dan ketentuan yang ditetapkan regulator ke dalam prosedur da sistem operasional bank
4.	Merekomendasikan alternatif solusi penanganan dampak peraturan perundang-undangan terhadap bisnis perbankan.
5.	Membuat kebijakan kepatuhan.
6.	Menyembangkan prosedur pengelolaan risiko kepatuhan.
7.	Membuat program pelatihan kepatuhan.
8.	Menyusun laporan kepatuhan yang akan diajukan kepada direktur yang membawahi fungsi kepatuhan.

Sumber : Peraturan Perbankan dari Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Tahun 2012

Kompetensi (individu, team, dan organisasi) mutlak dibutuhkan, organisasi ataupun korporasi tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, akan tetapi juga memposisikan perusahaan di tengah-tengah persaingan. Artinya, ukuran akhir dari pada kompetensi perusahaan adalah kemampuan menyampaikan nilai ke pasar dan mendatangkan nilai bagi perusahaan. Artinya, adapun aset yang ada bukan sekedar kumpulan daripada kompetensi akan tetapi bagaimana mendatangkan nilai kepada perusahaan. Lebih dari itu, setiap perusahaan senantiasa mengembangkan kompetensi internal menghadapi

perubahan lingkungan perusahaan yang berubah cepat. Lantas dari manakah sumber kompetensi satu perusahaan harus berada, mana yang lebih baik didatangkan dari luar atau mengembangkan potensi sumberdaya yang ada.

Rivai (2005) mengemukakan bahwa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Setiap karyawan harus memberikan kontribusi terbaiknya dan mengetahui tanggung jawab yang diberikan dalam pelaksanaan kerja dan tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan mengukur keadaan dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Pihak manajemen perusahaan harus banyak memberikan perhatian dan usahanya untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan kemajuan yang signifikan bagi perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. program kompensasi penting bagi organisasi atau perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Di samping pertimbangan tersebut, kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi karyawan dalam perusahaan, karena bagi karyawan besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan bekerja secara maksimal agar mendapat

kompensasi yang sesuai. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya.

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan mekanisme pengambilan keputusan tertinggi dalam Perusahaan, di mana isu-isu penting tentang Perusahaan dibahas dan dirundingkan, dan mencerminkan pendapat dari pemegang saham. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) memiliki wewenang untuk:

- Mengangkat dan memberhentikan anggota Dewan Komisaris dan Direksi
- Menyetujui perubahan Anggaran Dasar
- Menyetujui Laporan Tahunan Bank
- Menunjuk auditor eksternal Bank
- Menentukan remunerasi dan kompensasi bagi anggota Dewan Komisaris dan Direksi.

RUPS Danamon telah memberikan kuasa kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan gaji dan tunjangan lainnya bagi anggota Direksi dan wewenang kepada Presiden Komisaris untuk menentukan remunerasi dan tunjangan lainnya bagi anggota Dewan Komisaris. Remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi ditentukan berdasarkan kinerja, termasuk kinerja yang terkait dengan tiga pilar keberlanjutan Danamon, yakni: ekonomi, lingkungan dan sosial.

Kode Etik dan Budaya Kepatuhan Danamon adalah bentuk dari komitmen Bank terhadap pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Kepatuhan terhadap Kode Etik perusahaan dijadikan dasar dalam proses evaluasi kinerja karyawan.

Budaya Kepatuhan merupakan bagian dan satu kesatuan dari kegiatan bisnis sehari-hari dan interaksi dengan para pemangku kepentingan. Danamon memiliki standar perilaku minimum bagi seluruh karyawan, yang meliputi semua aspek kegiatan bisnis sehari-hari dan Survei kepuasan karyawan Danamon menyorot lima aspek utama yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan kepada kami, yaitu: Kebijakan Perusahaan, Pengawasan, Gaji, Hubungan Interpersonal, dan kondisi Kerja. Akan tetapi, Danamon memiliki kebijakan kompensasi berbasis kompetensi dan kinerja karyawan. Semakin tinggi kinerja, kompetensi, tanggung jawab dan prestasi karyawan, semakin tinggi juga kompensasi yang akan diterima dan menentukan jumlah remunerasi karyawan berdasarkan evaluasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, struktur gaji, kinerja karyawan, kinerja perusahaan dan survei mengenai gaji karyawan oleh pihak ketiga independen. Dari data Survei ini mengacu pada remunerasi karyawan dan perbandingan tunjangan-tunjangan yang ditawarkan oleh perusahaan sejenis, dan upah minimum regional.

Karyawan Bank Danamon Indonesia Cabang Matraman merupakan salah satu aset yang memegang peranan penting dalam keberhasilan Bank Danamon Indonesia menjadi Lembaga Keuangan yang lebih baik. Karena dengan karyawan tersebut, kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik, karena itu kinerjanya dituntut untuk lebih profesional guna dapat meraih prestasi dalam pekerjaannya.

Bank Danamon Indonesia cabang Matraman di Jakarta dalam aktivitas kerjanya berusaha untuk selalu menekankan kepada seluruh sumber daya manusianya untuk dapat mencapai kinerja yang baik, dimana manfaat dari kinerja

tersebut tidak hanya dirasakan dari individu tetapi juga dirasakan oleh institusi yang bersangkutan.

Dalam upaya pencapaian kinerja tersebut tidak semudah yang dibayangkan dimana proses dan kendala dalam pencapaian tersebut dipengaruhi berbagai faktor diantaranya faktor individu dimana hubungan antar karyawan dapat terjalin secara baik atau tidak, kerjasama sesama karyawan dalam satu bagian, lain bagian maupun dengan atasan.

Tabel 1.7

**Standard Remunisasi Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk
Tahun 2012**

Wilayah 1/Region 1	1.150.000 - 2.530.000	1.150.000
Wilayah 2/Region 2	854.075 - 2.305.000	1.100.000
Wilayah 3/Region 3	866.250 - 1.740.000	1.100.000
Wilayah 4/Region 4	995.000 - 1.850.742	1.100.000
Wilayah 5/Region 5	1.050.000 - 2.210.000	1.200.000
Wilayah 6/Region 6	1.200.000 - 2.142.000	1.100.000
Wilayah 7/Region 7	816.000 - 1.209.100	1.100.000

[LA3] [EC5]

Sumber : Laporan Keberlanjutan 2012 Sustainability Report

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menurut Handoko (2000) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Kompensasi merupakan salah satu alat yang potensial untuk memotivasi kerja karyawan. Kepuasan karyawan terhadap kompensasi dapat menyangkut rasa puas karyawan

terhadap gaji, tunjangan, serta program kesejahteraan lain yang ditetapkan perusahaan.

Tabel 1.8
Standard Upah Minimum Regional (UMR) Tahun 2012

NO	PROVINSI	UMP			KENAIKAN 2012 %	KHL	UMPAHL %	KETERANGAN
		2010	2011	2012				
1	ACEH	Rp. 1,300,000	Rp. 1,360,000	Rp. 1,400,000	3.7%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
2	SUMATERA UTARA	Rp. 965,000	Rp. 1,035,500	Rp. 1,200,000	15.9%	Rp. 1,035,028	115.9%	FINAL
3	SUMATERA BARAT	Rp. 940,000	Rp. 1,055,000	Rp. 1,150,000	9.0%	Rp. 1,153,456	99.7%	FINAL
4	RIAU	Rp. 1,016,000	Rp. 1,120,000	Rp. 1,238,000	10.5%	Rp. 1,312,888	94.3%	FINAL
5	JAMBI	Rp. 900,000	Rp. 1,028,000	Rp. 1,141,500	11.0%	Rp. 1,143,576	99.8%	FINAL
6	SUMATERA SELATAN	Rp. 952,897	Rp. 1,048,440	Rp. 1,195,220	14.0%	Rp. 1,311,000	91.2%	FINAL
7	BENGKULU	Rp. 780,000	Rp. 815,000	Rp. 930,000	14.1%	Rp. 884,269	105.2%	FINAL
8	LAMPUNG	Rp. 767,500	Rp. 855,000	Rp. 1,043,181	22.0%	Rp. 1,043,181	100.0%	PEMBAHASAN
9	KEP. BANGKA BELITUNG	Rp. 910,000	Rp. 1,024,000	Rp. 1,140,000	11.3%	Rp. 1,540,300	74.0%	FINAL
10	KEP. RIAU	Rp. 925,000	Rp. 975,500	Rp. 1,302,992	33.6%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
11	DKI JAKARTA	Rp. 1,118,009	Rp. 1,290,000	Rp. 1,529,150	18.5%	Rp. 1,497,838	102.1%	FINAL
12	JAWA BARAT	Rp. 1,110,000	Rp. 1,221,000	Rp. 1,236,991	1.3%	Rp. 1,236,991	100.0%	FINAL
13	JAWA TENGAH	Rp. 940,000	Rp. 962,000	Rp. 991,500	3.1%	Rp. 991,500	100.0%	FINAL
14	JAWA TIMUR	Rp. 1,031,500	Rp. 1,115,000	Rp. 1,185,000	6.3%	Rp. 1,185,000	100.0%	FINAL
15	DI YOGYAKARTA	Rp. 745,894	Rp. 806,000	Rp. 892,660	10.5%	Rp. 862,381	103.5%	FINAL
16	BANTEN	Rp. 955,300	Rp. 1,000,000	Rp. 1,042,000	4.2%	Rp. 1,108,000	94.0%	FINAL
17	BALI	Rp. 1,100,000	Rp. 1,191,500	Rp. 1,265,000	6.2%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
18	NUSA TENGGARA BARAT	Rp. 690,775	Rp. 950,000	Rp. 1,000,000	5.3%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
19	NUSA TENGGARA TIMUR	Rp. 800,000	Rp. 850,000	Rp. 925,000	8.8%	Rp. 1,164,204	79.5%	FINAL
20	KALIMANTAN TENGAH	Rp. 986,590	Rp. 1,134,580	Rp. 1,327,459	17.0%	Rp. 1,720,414	77.2%	FINAL
21	KALIMANTAN BARAT	Rp. 741,000	Rp. 802,500	Rp. 1,000,000	24.6%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
22	KALIMANTAN SELATAN	Rp. 1,024,500	Rp. 1,126,000	Rp. 1,225,000	8.8%	Rp. 1,227,000	99.8%	FINAL
23	KALIMANTAN TIMUR	Rp. 1,002,000	Rp. 1,084,000	Rp. 1,131,300	4.4%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
24	SULAWESI UTARA	Rp. 1,000,000	Rp. 1,035,500	Rp. 1,300,000	24.2%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
25	SULAWESI TENGAH	Rp. 777,500	Rp. 827,500	Rp. 885,000	8.9%	Rp. 900,000	98.3%	FINAL
26	SULAWESI SELATAN	Rp. 1,000,000	Rp. 1,048,440	Rp. 1,195,220	14.0%	Rp. 1,161,385	102.9%	FINAL
27	SULAWESI TENGGARA	Rp. 900,000	Rp. 930,000	Rp. 1,032,300	11.0%	Rp. 1,232,820	83.7%	FINAL
28	GORONTALO	Rp. 710,000	Rp. 782,500	Rp. 837,500	9.8%	Rp. 1,098,222	76.2%	FINAL
29	SULAWESI BARAT	Rp. 944,500	Rp. 1,006,000	Rp. 1,130,000	12.3%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
30	MALUKU	Rp. 840,000	Rp. 900,000	Rp. 975,000	8.3%	Rp. 1,739,000	56.1%	FINAL
31	MALUKU UTARA	Rp. 775,000	Rp. 847,000	Rp. 1,000,000	18.1%		#DIV/0!	PEMBAHASAN
32	PAPUA BARAT	Rp. 1,210,000	Rp. 1,410,000	Rp. 1,450,000	2.8%	Rp. 1,800,000	80.6%	FINAL
33	PAPUA	Rp. 1,318,500	Rp. 1,403,000	Rp. 1,450,000	3.3%		#DIV/0!	PEMBAHASAN

Sumber : Data www.gaji.com

Tabel diatas merupakan tabel bahan perbandingan dari sistem pemberian gaji untuk karyawan. Data ini dapat merupakan acuan bagi perusahaan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam memberikan gaji kepada karyawan. Kinerja karyawan dan lingkungan kerja yang kondusif dipengaruhi oleh rasio perputaran

karyawan. Danamon berupaya untuk mempertahankan perputaran karyawan pada tingkat minimum.

Pada Tabel 1.7 dibawah ini merupakan jumlah total gaji staff yang gaji dibawah UMR atau gaji standar *staff office* Danamon dan sebagai bahan perbandingan dapat dilihat tabel 1.8 yaitu data gaji UMR (Upah Minimum Regional) tahun 2012, itu dapat dilihat terjadinya Gap antara standar gaji *staff office* Danamon dengan standar pemerintah Indonesia tahun 2012.

Dari uraian di atas tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam tentang keempat unsur di atas: Pelatihan, kompetensi, kompensasi dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, penulis memilih judul tesis: “Analisis Pengaruh Sistem Pelatihan, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Matraman Jakarta)”.

1.2. Identifikasi, Perumusan dan Batasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka dapat di identifikasikan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Tidak tercapainya target kinerja karyawan dalam menyelesaikan Pengaduan nasabah dengan maksimal.
2. Program pelatihan masih belum tepat sasaran.
3. Hasil output dari program pelatihan belum sesuai dengan harapan.
4. Sistem kompensasi yang tidak sesuai dan tidak adil oleh para karyawan.

1.2.2 Batasan dan Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang dan identifikasi masalah yang ada ternyata banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Agar dapat diperoleh hasil yang baik maka perumusan masalah pada penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup dan pembahasan masalah, yaitu: Analisis Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Matraman Jakarta).

Dari batasan permasalahan yang telah diungkapkan diatas dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah pelatihan, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia.
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, kompetensi dan kompensasi

secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Penelitian

Beberapa kegunaan yang didapatkan dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan pada aspek teoritis :

Secara teoritis, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat dalam pembuatan strategi dan pengambilan keputusan dalam merancang metode pelatihan, perbaikan kompetensi dan sistem kompensasi yang menarik untuk mencapai tingkat kinerja yang maksimal bagi PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Matraman Jakarta dalam merancang program-program pelatihan, rancangan dalam membuat standar klasifikasi untuk jabatan karyawan yang sesuai, dan dapat membuat standar gaji (kompensasi) yang sesuai dengan beban kerja karyawan, dan berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

2. Kegunaan pada aspek praktis :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang upaya peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan pelatihan, kompetensi yang baik dan kompensasi yang menarik.

