

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah nilai kolektif dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman hidup, dan motivasi tenaga kerja organisasi Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011). Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2011) adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian. Menurut dari beberapa pengertian sebelumnya dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah usaha untuk meningkatkan 13 nilai dari sumber daya manusia secara efektifitas serta efisiensi kerja untuk membantu mencapai tujuan baik individu, masyarakat, organisasi maupun perusahaan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh karena itu sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berhasil dalam mencapai tujuan organisasi.

Persaingan pada era global persaingan industri yang semakin ketat seringkali ditemukan permasalahan yang dapat menyebabkan perusahaan mengalami kegagalan, untuk mengantisipasi kegagalan tersebut diperlukan adanya sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, karena manusia merupakan makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan tertentu.

Strategi untuk menata sumber daya manusia, perlu ditingkatkan kompetensi karyawan dan standar untuk masing-masing fungsi. Setiap karyawan memiliki tugas sesuai posisi atau jabatan mereka. Adapun dalam bekerja, para karyawan perlu saling bersinergi satu sama lain untuk memberikan informasi mengenai pekerjaan sehingga memudahkan karyawan dalam bekerja.

Sektor perindustrian yang menarik untuk dicermati adalah sektor perindustrian perbankan di Indonesia. Sektor ini merupakan salah satu sektor yang fundamental dalam kondisi perekonomian di Indonesia. Hal ini disebabkan karena sektor perbankan, sudah menjadi kebutuhan yang penting di Indonesia.

Kinerja menurut Mangkunegara (2015) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila menginginkan setiap karyawan dapat memberikan andil positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Irawati (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi akan bersemangat, dan sebaliknya karyawan dengan motivasi yang rendah akan menampilkan rasa tidak senang terhadap pekerjaannya yang berdampak kinerja mereka menjadi buruk. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Hasibuan, (2015). motivasi yang dijalankan berhasil, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi.

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tursina (2016). Dalam penelitian Sitepu (2012) menunjukkan besarnya koefisien korelasi berpengaruh antara variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial

dengan variabel Kinerja, menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan Kinerja termasuk dalam kategori sangat kuat. Pada hakekatnya membutuhkan kompensasi dipahami dari segi kebutuhan manusia. Kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan, yaitu rekan kerja, keluarga, dan masyarakat. Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan motivasi kerja karyawan seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi .

Kompensasi berupa gaji dan tunjangan sudah merupakan kompensasi umum yang mutlak dan suatu keharusan yang dibayarkan perusahaan kepada karyawannya. Tetapi lain halnya dalam kompensasi insentif, bersifat khusus dimana kompensasi tersebut merupakan penghargaan di dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan atas keberhasilan atau prestasi yang mencapai atau melewati target yang telah ditetapkan sebelumnya Triyono Nugroho, (2009). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompensasi insentif tersebut sangat berhubungan dengan efektifitas sistem pengendalian manajemen. Oleh karena itu, suatu organisasi atau perusahaan harus dapat memberikan imbalan yang seadil-adilnya sesuai dengan produktifitas karyawan. Sistem pemberian imbalan ini lebih dikenal dengan istilah kompensasi, sebagai salah satu fungsi manajemen personalia , maka kompensasi yang menitik beratkan pada suatu langkah dalam menentukan system upah atau gaji yang tepat dan dapat meningkatkan keuntungan organisasi serta memberikan kepuasan kepada karyawan

Kompetensi merupakan karakteristik seseorang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu Agung, (2007). Kompetensi menyangkut tiga hal yaitu pengetahuan dan keahlian seseorang, kemampuan yang ditunjukkan dengan perilakunya serta kecocokan motivasi seseorang dengan pekerjaannya Pradiansyah, (2006). Menurut Wibowo (2009) kompetensi dibedakan menjadi 2 yaitu softskill dan hardskill. Softskill adalah kemampuan dalam hal mengelola pekerjaan, hubungan antar manusia, dan membangun komunikasi dengan orang lain misalnya komunikasi, kepemimpinan, dan hubungan interpersonal Wibowo, (2009). Dari hasil penelitian yang di lakukan Irham (2012) menunjukkan bahwa

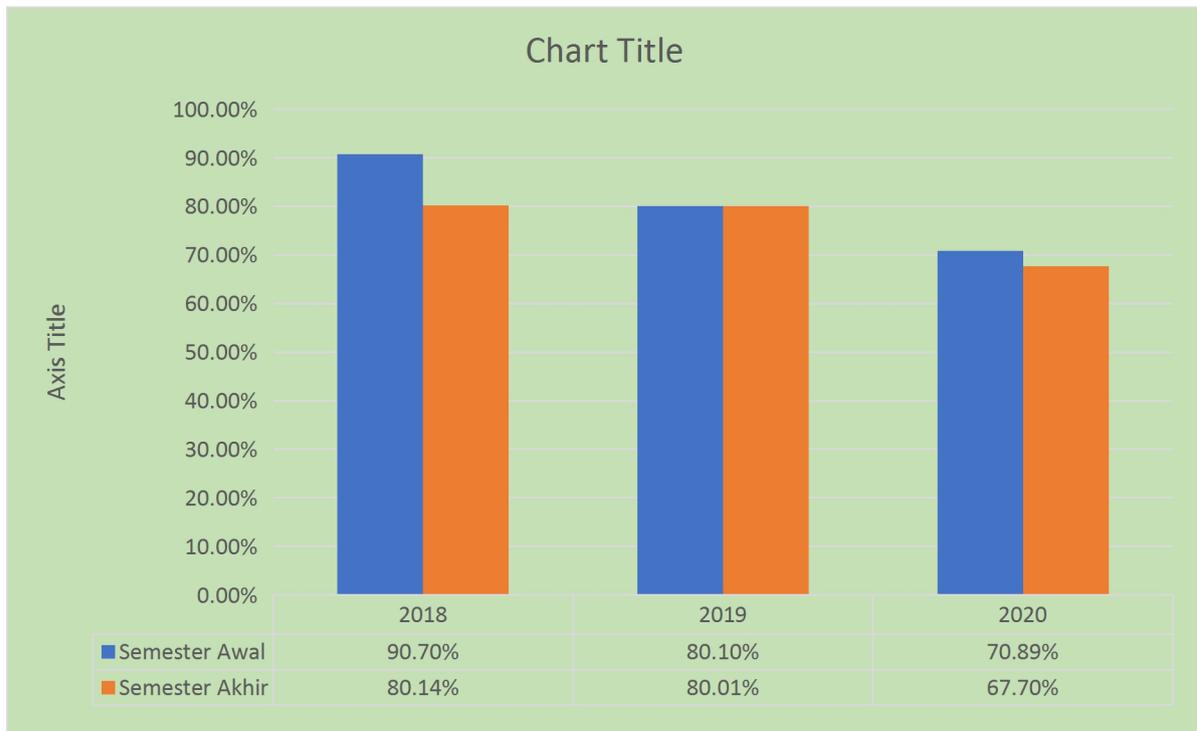
kinerja dan Kompetensi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompensasi karyawan dan kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompensasi karyawan. Sementara kinerja berpengaruh terhadap kompensasi karyawan tetapi tidak signifikan Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Bank BTN sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, terus berupaya memberikan pelayanan yang terbaik terhadap nasabahnya. Untuk menjadi bank yang terbaik, kinerja karyawan perlu diperhatikan agar stabilitas kinerja perusahaan terjaga dan dapat terus ditingkatkan. Bank BTN juga tidak lepas dari permasalahan yang ada seperti perusahaan lain, yang mana permasalahannya yaitu adanya degradasi motivasi kerja karyawan dikarenakan ketimpangan kompetensi dan kompensasi kerja di tiap tahun nya. Peningkatan kompetensi Karyawan sangat diperlukan dalam mendukung kinerja dan motivasi Nurmiyanto, Siswanto dan Sapuwan, (2006).

Tujuan pemberian kompensasi sendiri, baik berupa kompensasi langsung maupun tidak langsung, adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap kinerja karyawannya yang selanjutnya penghargaan tersebut mendorong (motivasi) perilaku-perilaku karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan Notoatmodjo, (2008). Jumlah karyawan sebanyak 60 orang yang harus melayani ribuan nasabah setiap tahunnya, menunjukkan harus adanya totalitas dalam bekerja demi tercapainya kinerja yang produktif. Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2015) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kompetensi dan faktor motivasi.

Karyawan BTN mengalami penurunan Motivasi Kerja dari tahun ke tahun yang diukur dengan pencapaian *key performance indicator* yang masih rendah. Hal ini di karenakan kompetensi karyawannya itu sendiri dan kompensasi tahunan yang semakin turun disetiap tahunnya nya Motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan proses pemberian kinerja kepada para karyawan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien Sarwoto, (2013). Berikut ini adalah data *Key performance indicator* Bank BTN Cabang Gresik di sajikan dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1
Key Performance Indicator Bank BTN Cabang Gresik



Sumber: bagian keuangan Bank BTN Cabang Gresik

Berdasarkan hasil penilaian keseluruhan *key performance indicator* selama semester awal 2018 berada di grade A sebanyak 90,70% dengan nilai sangat baik atau naik 10,5% dibandingkan semester akhir 2018 yang sebesar 80,14%. Kemudian persentase pada semester awal 2019 berada di grade B yakni 80,12%. pada periode semester akhir 2019 turun 0,11% tetap di grade B dengan angka 80,01%. Sedangkan di awal semester 2020 kembali merosot di grade C dengan angka 70,89%.

Observasi lanjutan peneliti mendapatkan data bonus tahunan yang mana data tersebut merupakan bonus akhir tahun yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, berikut data Bonus Tahunan Bank BTN Cabang Gresik yang di sajikan dalam tabel 1.2:

Tabel 1.2
Bonus Tahunan Bank BTN Cabang Gresik

Grade Karyawan	Bonus Tahunan		
	2017	2018	2019
9	30.000.000	21.000.000	6.000.000
10	40.000.000	28.000.000	8.000.000
11	50.000.000	35.000.000	10.000.000
12	75.000.000	52.500.000	15.000.000
13	125.000.000	87.500.000	25.000.000
14	150.000.000	105.000.000	30.000.000

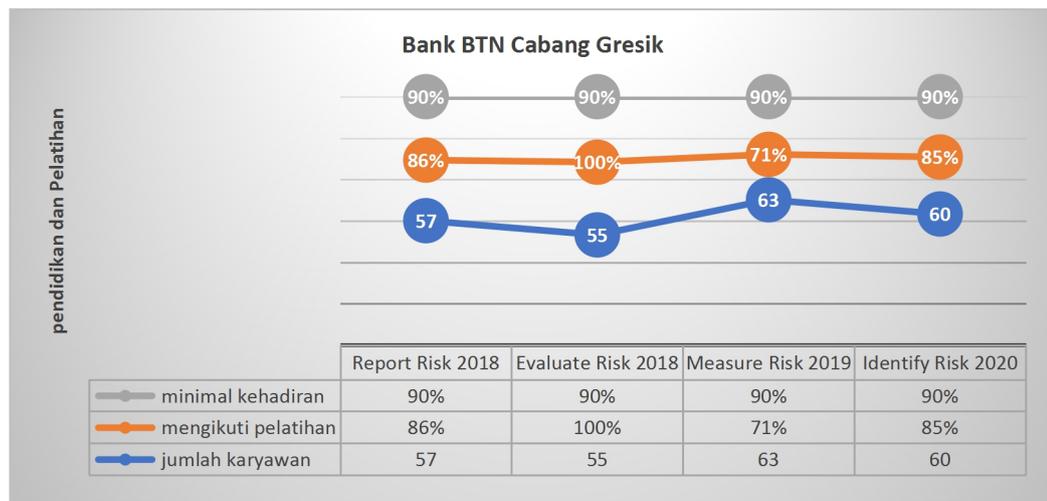
Sumber: bagian keuangan Bank BTN Cabang Gresik

Berdasarkan tabel 1.2 semester ke semester ada penurunan kompensasi karyawan yang semakin di turunkan dari tahun ketahun. Yang semula di tahun 2018 karyawan mendapat kompensasi tahunan sebesar 5 kali gaji di turunkan di tahun 2019 menjadi 3,5 gaji. Kompetensi pun yang selama tahun 2018 di berikan rutin setahun dua sampai tiga kali, di turunkan di tahun 2019 dan 2020 menjadi satu kali di tiap tahun nya.

Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan Kompetensi karyawan. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya (Triyono Nugroho,

2009). Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, peneliti mendapati data pelatihan yang mana pelatihan tersebut dilakukan dalam 3 tahun terakhir dan diikuti kurang dari 90% karyawan. berikut adalah data pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, yang di sajikan dalam tabel 1.3:

Tabel 1.3
Pelaksanaan pelatihan Bank BTN Cabang Gresik



Sumber: Bagian Personalia Bank BTN Gresik

Pentingnya akan pelatihan yang di laksanakan oleh personalia Bank BTN Cabang Gresik merupakan sebuah kegiatan yang sangat penting untuk di ikuti oleh karyawan meskipun kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang tidak mengikat, akan tetapi kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sangat penting dan butuh kesadaran para karyawan untuk mengikutinya dengan tujuan menunjang keahlian para karyawan. Berdasarkan data di atas membuktikan kurangnya kesadaran para karyawan dalam mengikuti pelatihan, minimal kehadiran yang telah di sepakati

Berdasarkan tabel 1.3, maka peneliti berupaya mengetahui lebih lanjut tentang seberapa besar pengaruh kompetensi kerja dan kompensasi kerja itu sendiri terhadap motivasi kerja karyawan dengan menggunakan analisis jalur (*pathanalysis*). Celah penelitian (*gap research*). Objek dalam penelitian ini adalah Bank BTN Gresik. Bank BTN Gresik merupakan bank milik pemerintah (BUMN) yang bertujuan untuk membantu meningkatkan ekonomi masyarakat dengan

memberikan kredit kepada pengusaha kecil maupun pengusaha besar. Bentuk usaha dari Bank BTN adalah Perseroan Terbatas. Bank BTN adalah bank yang mengedepankan usaha dalam sektor KPR (Kredit Pemilikan Rumah). Bank BTN, sebagai pionir untuk bank yang menyediakan jasa kredit perumahan di Indonesia, Oleh karena hal-hal di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian atau kajian lebih dalam tentang Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pada Karyawan Bank BTN Cabang Gresik.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang masalah adalah sebagai berikut:

- 1 Apakah kompensasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik?
- 2 Apakah kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik?
- 3 Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik?
- 4 Apakah kompensasi kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan Bank BTN Cabang Gresik?
- 5 Apakah kompetensi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik?
- 6 Apakah kompensasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variable intervening karyawan Bank BTN Cabang Gresik?
- 7 Apakah Kompetensi Kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui Motivasi sebagai variable intervening karyawan Bank BTN Cabang Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan tesis ini berdasarkan Rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- 1 Untuk mengetahui pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik
- 2 Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik
- 3 Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik
- 4 Untuk mengetahui pengaruh kompensasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik
- 5 Untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap motivasi kerja karyawan Bank BTN Cabang Gresik
- 6 Untuk mengetahui pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variable intervening karyawan Bank BTN Cabang Gresik
- 7 Untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variable intervening karyawan Bank BTN Cabang Gresik

1.4 Manfaat Penelitian

Penulisan tesis ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1 Manfaat Teoritis
Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berarti bagi ilmu manajemen, khususnya di bidang sumber daya manusia.
- 2 Manfaat Praktis
Diharapkan Penelitian ini dapat dijadikan masukan serta dapat memberikan kontribusi dan solusi kepada karyawan dan Bank BTN Cabang Gresik