

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Karyawan merupakan aset berharga bagi perusahaan dalam menjalankan dan mencapai suatu tujuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Simamora (2006:4), yang menyatakan bahwa karyawan sebagai sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Kondisi ini yang membuat perusahaan menyadari penuh bahwa karyawan sebagai nilai investasi yang memerlukan pembinaan. Saat ini, untuk memperoleh karyawan yang handal dan berkinerja tinggi semakin sulit didapatkan, apalagi untuk mempertahankan yang ada, sehingga organisasi harus fokus menemukan, memperkerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan yang sesuai dengan budaya dan kinerja yang dihendaki, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas (Pophal, 2006:10).

Pophal dalam *Human Resource Book* (2006:102), menjelaskan bahwa salah satu cara untuk menghadapi tantangan dalam mengembangkan karyawan adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai yang ada dalam diri karyawan (*Person-Organization Fit*). Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* dapat membantu perusahaan untuk memilih karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan

organisasi serta membentuk pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Seperti yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung dalam merekrut karyawan baru menerapkan prinsip *person-organization fit* yaitu pada saat seleksi, setiap calon karyawan selalu dipertimbangkan tentang karakteristiknya apakah tepat dengan kebutuhan perusahaan dan mampu untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan. Teknik seleksi ini muncul sebagai jawaban atas kekurangan yang terdapat pada seleksi konvensional. Semakin efektif proses seleksi semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan karyawan yang tepat bagi perusahaan.

Perkembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dipacu adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan organisasi kepada karyawannya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan akan berdampak buruk pada sikap dan motivasi kerja. Karyawan yang memiliki sikap kerja positif tentunya akan memperlihatkan produktivitas yang lebih baik dibanding dengan sikap kerja yang negatif, sedangkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan berdampak meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri dan berimplikasi langsung terhadap kinerja perusahaan dan sebaliknya. Salah satu indikasi karyawan yang memiliki sikap kerja positif dan motivasi tinggi terhadap pekerjaan terlihat dari capaian target kerja.

Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa *person-organization fit* berhubungan dengan reaksi terhadap pekerjaan (Kristoff, 1996:20; Netemeyer

et al., 1997:90). Ketika nilai-nilai individu dan organisasi sama, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja serta akan mengurangi stress kerja karyawan (Silverthone, 2004:595). O'Reilly dan Chadwell (1991:490), menguji kesesuaian individu dan perusahaan dengan kinerja dan hasilnya *Person-organization fit* berhubungan positif dan kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Pramesti (2013:13), dalam penelitiannya menghasilkan bahwa *Person-organization fit* dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Bank merupakan lembaga keuangan yang berfungsi untuk mengumpulkan dana (*funding*) dari masyarakat dan menyalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk pinjaman atau kredit (*lending*) untuk tujuan tertentu, sehingga untuk menjalankan fungsi tersebut, peran karyawan sebagai investasi perusahaan sangat perlu diperhatikan keberadaannya.

PT Bank BRI (Persero) Tbk. merupakan salah satu perusahaan BUMN berbasis perbankan dengan jumlah asset terbesar pada tahun 2014 dan jaringan wilayah kerja yang tersebar diseluruh Indonesia dan luar negeri. Berdiri sejak tahun 1895, saat ini telah sangat siap untuk berkompetisi dalam persaingan global sehingga dibutuhkan karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan dan kebijakan yang ada. Segala bentuk pembinaan yang didalamnya terdapat unsur pemberian motivasi (internal dan eksternal) dipandang perlu untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Awal tahun 2014 PT Bank BRI (Persero) Tbk. mengeluarkan kebijakan bahwa pada tahun tersebut ditetapkan sebagai tahun dana dan berlaku untuk semua unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di Indonesia termasuk Wilayah Bandar Lampung. Kebijakan tahun dana dibuat karena ketatnya persaingan antar perbankan dalam penghimpunan dana serta untuk menjaga likuiditas perusahaan terutama LDR (*Loan to Deposit Ratio*) tetap baik. Adanya kebijakan tersebut, menjadi tantangan bagi karyawan khususnya bidang *marketing funding* yang dituntut untuk menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan (tabungan, giro dan deposito).

Dalam mewujudkan tujuan tahun dana, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung memberikan motivasi kepada karyawan khususnya bagian *marketing funding* untuk merealisasikan kebijakan tahun dana. Bentuk motivasi yang diberikan dalam bentuk penghargaan, insentif dan berakhir dengan promosi jabatan. Pemberian motivasi dimaksudkan sebagai stimulus bagi setiap karyawan agar selalu meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, ukuran kinerja karyawan bagian *marketing funding* adalah capaian target dana yang berhasil dihimpun dari masyarakat (lihat Tabel 1).

Implikasi dari hasil penelitian terdahulu mengenai *person-organization fit* memberikan gambaran nyata terhadap fenomena yang dihadapi oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung, yaitu sebagian besar karyawan khususnya bagian *marketing funding* belum sepenuhnya

memiliki motivasi untuk mendukung kebijakan perusahaan untuk menjaga kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung.

Tabel.1. Daftar Kinerja Karyawan Bagian *Marketing Funding* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung Tahun 2014 (dalam Juta)

No	Nama	Unit Kerja	Target RKA	Realisasi RKA	%
1	Prita Oktania	Kanca Tanjung Karang	122,583	124,802	101.81%
2	Rahmad Ariadi	Kanca Tanjung Karang	122,583	158,839	129.58%
3	Wike Andini	Kanca Tanjung Karang	122,583	129,340	105.51%
4	Deky Pribadi	Kanca Tanjung Karang	122,583	153,166	124.95%
5	Sarmauli Sihite	Kanca Tanjung Karang	122,583	175,857	143.45%
6	Ervina Kusumawati	Kanca Tanjung Karang	122,583	141,820	115.69%
7	Iwan Mulyawan	Kanca Tanjung Karang	122,583	123,100	100.42%
8	Fery Firdaus	Kanca Tanjung Karang	122,583	128,205	104.59%
9	Sherlya Mona	Kanca Teluk Betung	117,285	274,095	233.70%
10	Travel. V. Mercuri	Kanca Teluk Betung	117,285	91,362	77.90%
11	Bismarihamdi	Kanca Kalianda	70,428	98,599	140.00%
12	Maya Afriani	Kanca Kalianda	70,428	52,821	75.00%
13	Yuliadi	Kanca Pringsewu	101,302	182,344	180.00%
14	Cindy Almira	Kanca Pringsewu	101,302	43,214	42.66%
15	Puji Sulistyana	Kanca Bandar Jaya	153,429	110,469	72.00%
16	Harumi	Kanca Bandar Jaya	153,429	122,743	80.00%
17	Wina Afritania	Kanca Metro	122,005	116,189	95.23%
18	Syarie Naruliantie	Kanca Metro	122,005	94,672	77.60%
19	Susiani Putri	Kanca Metro	122,005	113,177	92.76%
20	Fanny	Kanca Metro	122,005	107,582	88.18%
21	Eva Welliyanti	Kanca Kotabumi	179,814	175,510	97.61%
22	Dicky Apriadi	Kanca Kotabumi	179,814	168,627	93.78%
23	Riad Ilman	Kanca Tulang Bawang	156,117	150,032	96.10%
24	Solihah	Kanca Liwa	58,075	65,359	112.54%
25	Akwila Dameria. P	Kanca Argamakmur	86,721	76,329	88.02%
26	Lusi Miranda	Kanca Argamakmur	86,721	76,330	88.02%
27	Marisya	Kanca Argamakmur	86,721	86,773	100.06%
28	Melissa	Kanca Manna	155,396	163,843	105.44%
29	Puspa Indra	Kanca Bengkulu	75,728	75,231	99.34%
30	Lidya Gustina Putri	Kanca Bengkulu	75,728	68,392	90.31%
31	Eva Fransisca	Kanca Bengkulu	75,728	73,863	97.54%
32	Elly Septima. S	Kanca Bengkulu	75,728	75,662	99.91%
33	Sri Rika Rahayu	Kanca Bengkulu	75,728	72,951	96.33%
34	Satrianawati	Kanca Bengkulu	75,728	64,744	85.50%
35	Ade Wijaya	Kanca Curup	152,482	152,655	100.11%
Total			3,949,801	4,088,698	
Rata-rata Persentase					103.76%

Sumber: PT Bank BRI (Persero) Tbk, Wilayah Bandar Lampung. 2014.

Tabel 1 merupakan data hasil capaian kinerja karyawan bagian *marketing funding* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Wilayah Bandar Lampung. Besaran target masing-masing karyawan *marketing funding* setiap tahunnya berdasar pada jumlah pencapaian target unit kerja pada tahun sebelumnya. Bila target yang ditetapkan tidak tercapai maka target ditahun berikutnya akan tetap atau berkurang, dan tentunya hal ini berpengaruh terhadap penilaian kinerja dari karyawan *marketing funding* tersebut. Apabila di lihat melalui persentase keseluruhan, capaian kinerja karyawan bagian *marketing funding* PT Bank BRI (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung sudah baik dengan rata-rata capaian atas rencana kerja anggaran (RKA) mencapai 103,76%, akan tetapi tampak terlihat dari tabel kinerja tersebut bahwa pencapaian itu tidaklah merata karena dominasi persentase tinggi diperoleh hanya dari karyawan *marketing funding* di tujuh unit kerja yaitu Kanca Tanjung Karang, Teluk Betung, Kalianda, Pringsewu, Liwa, Manna dan Curup. Terlihat juga dari 35 orang karyawan bagian *marketing funding* masih ada 20 orang atau 57,14% yang tidak mencapai target dari rencana kerja anggaran selama tahun 2014 yang merupakan tahun dana bagi Bank BRI, padahal implementasi sistem *Competency-Based Training* dan program-program penjualan produk telah dilaksanakan dan dirancang untuk membantu dalam penghimpunan dana.

Penilaian kinerja yang diberlakukan di PT Bank Rakyat Indonesia Wilayah Bandar Lampung diukur dari capaian target dan unsur lain yaitu sikap dan integritas karyawan, tetapi yang menjadi poin penilaian tertinggi adalah

capaian targetnya. Pada tabel 1 terlihat bahwa permasalahan inti dari 20 atau 57,14% karyawan *marketing funding* adalah ketidakmampuan dalam mencapai target penghimpunan dana serta mengindikasikan belum mampu untuk menyesuaikan diri dan termotivasi merealisasikan kebijakan tahun dana yang telah ditetapkan oleh PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk.

Rendahnya pencapaian kinerja 20 karyawan *marketing funding* PT Bank BRI Wilayah Bandar Lampung diperkuat dengan pendapat pimpinan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung yaitu tidak tercapainya target rencana kerja anggaran dari beberapa karyawan *marketing funding*, salah satunya disebabkan oleh ketidakmampuan karyawan tersebut untuk menyesuaikan diri dengan setiap kebijakan yang berlaku dan beban kerja yang tinggi terkait dengan target yang telah ditetapkan.

Fenomena lain yang terjadi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung terkait dengan pelaksanaan kebijakan tahun dana adalah jumlah karyawan bagian *marketing funding* diseluruh Kantor Wilayah Bandar Lampung hanya ada 35 orang dengan usia relatif masih muda yaitu 20 – 30 tahun dan dapat dikatakan masih minim akan pengalaman (*fresh graduate*). Selain itu, motivasi kerja yang diberikan pihak manajemen kepada karyawan bagian *marketing funding* hanya dilakukan dari aspek keuangan saja seperti pemberian bonus, tunjangan, dan gaji. Padahal pemberian motivasi kerja dari aspek non-keuangan merupakan hal yang penting disaat beban kerja dari perusahaan meningkat.

Robbins (2006:51) menyatakan bahwa salah faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya motivasi. Kinerja karyawan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Tingkat kesesuaian karyawan dengan perusahaan sangat bergantung pada bagaimana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable dan Judge, 1994:5; Turban dan Keon, 1994:3). Pemenuhan kebutuhan karyawan ini diartikan sebagai bentuk motivasi. Kristof (1996:12), mengatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan oleh perusahaan, seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Dilain pihak, perusahaan membutuhkan kontribusi karyawan dalam bentuk keahlian dan kemampuan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Noviansyah dan Zunaidah (2011:4) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Koesmono (200:5), mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu terkait dengan *person-organization fit*, motivasi kerja dan kinerja oleh Pramesti (2013:13), disimpulkan bahwa kesesuaian karyawan dengan perusahaan berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja. Artinya semakin karyawan mampu menyesuaikan diri dengan nilai-nilai perusahaan dengan dukungan motivasi karyawan yang tinggi dalam bekerja, maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

Berdasarkan fenomena aktual dan bukti empiris terhadap masalah, maka peneliti ingin menganalisis apakah terdapat pengaruh *person-organization fit* dan motivasi kerja sehingga berdampak pada kinerja karyawan bagian *marketing funding* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung. Untuk itu, peneliti mengangkat topik dengan judul: “*Pengaruh Person-Organization Fit dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Funding Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Bandar Lampung.*”

1.2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yang akan dikemukakan merupakan dasar uraian dari latar belakang sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan bagian *marketing funding* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. wilayah Bandar Lampung?

2. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian *marketing funding* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. wilayah Bandar Lampung?
3. Seberapa besar pengaruh *person-organization fit* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian *marketing funding* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. wilayah Bandar Lampung?

1.3. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini untuk memberikan gambaran tentang keadaan permasalahan yaitu:

1. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan bagian *marketing funding* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. wilayah Bandar Lampung.
2. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian *marketing funding* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. wilayah Bandar Lampung
3. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh *person-organization fit* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian *marketing funding* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. wilayah Bandar Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. wilayah Bandar Lampung, peneliti dan pihak lain.

1. Bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. wilayah Bandar Lampung
Memberikan masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya bagian *marketing funding* berdasarkan *person-organization fit* dan motivasi kerja.
2. Bagi Peneliti
Penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti dalam menambah pengetahuan akan SDM.
3. Bagi pihak lain
Manfaat penelitian bagi pihak lain adalah sebagai bahan referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian yang sejenis dimasa yang akan datang.

1.5. Kerangka Pemikiran

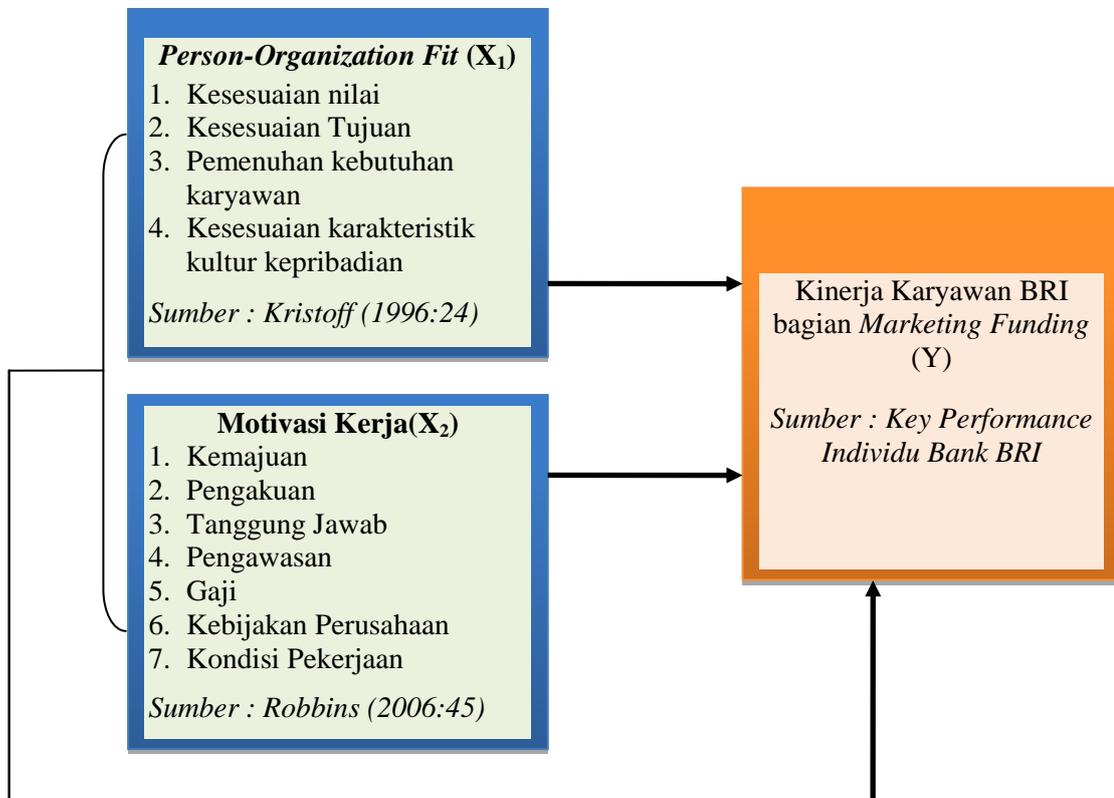
Person-organization fit atau kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan kepuasan kerja (Kristoff, 1996; Netemeyer et al., 1997; Boxx, Odom & Dunn, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), dan meningkatkan *outcomes* individu (kinerja karyawan) yang berimplikasi pada kinerja perusahaan (Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991). Motivasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam bekerja. Setiap manusia tentu memiliki alasan, mengapa seseorang bersedia melakukan

jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu atau mengapa orang yang satu bekerja ekstra giat, sedangkan orang yang satunya lagi bekerja biasa saja. Tentu ada alasan yang mendorong ritme bekerja seseorang. Dengan kata lain, ada motivasi tersendiri yang melatar belakangnya.

Linz (2003) dalam Thatcher, Liu, Stepina, Goodman dan Treadway (2006), menemukan bahwa ada hubungan positif antara motivasi intrinsik dan performa kinerja sebaik hubungan motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja. Temuan ini sangat penting bagi perusahaan di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Pada hakekatnya karyawan yang termotivasi akan melaksanakan tugasnya dengan lebih baik, sehingga mereka akan menjadi lebih produktif, dan akan menjadi loyal kepada perusahaan karena tidak merasakan suatu tekanan apa pun yang memotivasi mereka untuk pindah ke perusahaan lain.

Berdasarkan penjelasan secara teoritik, maka dapat dibentuk kerangka pemikiran mengenai pengaruh *person-organization fit* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Gambar.1. Bagan Kerangka Pemikiran



1.6. Hipotesis

Hipotesis penelitian dibawah ini dikembangkan dari berbagai penelitian terdahulu untuk menjawab fenomena yang terjadi. Adapun hipotesis penelitian yang diajukan antara lain:

H1 = ada pengaruh yang positif antara *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan

H2 = ada pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

H3 = ada pengaruh yang positif antara *person-organization fit* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan