

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan pada saat ini dihadapi dengan sebuah tantangan dan persaingan yang sangat ketat. Pertumbuhan bisnis yang semakin hari semakin bertambah, menuntut perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, agar mampu bersaing dengan kompetitor baru yang muncul. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, baik organisasi atau perusahaan dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi atau perusahaan serta mempertahankan dan mengembangkan perusahaan tersebut dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman (Susiawan & Muhid, 2015).

Sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan menjadi pelaku utama dalam menggerakkan tata laksana perusahaan dan merupakan faktor kunci yang memegang peranan untuk mencapai tujuan bersama (Sari, 2016). Untuk mencapai tujuan tersebut, Bakker (2011) menyatakan bahwa saat ini perusahaan tidak hanya mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, tetapi juga mencari calon karyawan yang mampu menginvestasikan diri sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja.

Pengelolaan sumber daya manusia dirasakan sangat penting tentunya dalam suatu perusahaan selain modal. Karena pengelolaan sumber daya

manusia adalah untuk mendapatkan karyawan-karyawan yang handal dan mampu melaksanakan tugasnya secara benar dan bertanggung jawab, maka hal ini dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya secara cepat. Pengelolaan SDM, apabila individu dalam organisasi atau perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka organisasi ataupun perusahaan tetap berjalan efektif. Beberapa kegiatan pengelolaan SDM misalnya pengadaan, penilaian, perlindungan, memotivasi karyawan, memberdayakan pegawai, peningkatan disiplin, bimbingan, dll. Pengelolaan dan pengoptimalan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan. Organisasi atau perusahaan harus mempunyai karyawan-karyawan dengan kinerja yang baik. Dengan kata lain kelangsungan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa hal, salah satunya ialah kinerja karyawan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan kriteria atau standar yang telah ditetapkan perusahaan (Awanis, 2021). Kinerja merupakan tingkat atau hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan semua kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Amanda, 2022).

Menurut Rinda S. (2019) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor lingkungan eksternal, faktor internal karyawan dan faktor lingkungan internal. Tanpa mengabaikan faktor yang lain, salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan adalah faktor internal dan eksternal

karyawan yaitu keadaan psikologisnya yang di dalamnya yakni budaya kerja *Smart*. Hal-hal yang selanjutnya menjadi fokus perusahaan dalam mengelola perusahaan adalah pada faktor-faktor yang berpengaruh pada kondisi psikologis karyawan.

Budaya *Smart* merupakan budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran informasi, pengetahuan, pengalaman dan keterampilan karyawan kepada seluruh organisasi atau perusahaan dalam pelayanannya terhadap nasabah (Matilda, S., 2020). Budaya kerja *Smart* merupakan interaksi dan komunikasi antar individu dan nasabah yang diterapkan oleh perusahaan perbankan BCA. Keberhasilan Budaya kerja *Smart* tergantung dari kualitas dan kuantitas komunikasi yang dibangun oleh karyawan terhadap pelayanan dengan menitikberatkan kepada kebutuhan nasabah. Keberhasilan penerapan budaya kerja *Smart* tergantung pada sikap yang dibangun dan dikoreksi oleh perusahaan terhadap budaya kerja yang dilakukan oleh bank BCA.

Budaya *Solution* merupakan faktor selanjutnya yang mendukung meningkatnya kinerja karyawan. Budaya kerja *Solution* adalah suatu sikap keyakinan nilai kompetensi diri berdasarkan evaluasi secara keseluruhan dalam rangka memenuhi pelayanan optimal kepada customer. Menurut Grace N. (2021) Budaya *Solution* adalah aspek yang menjadi ukuran utama pelayanan untuk mendukung keefektifan pelayanan yang ada di dalam proses pekerjaan setiap karyawan dan diterapkan baik dalam tata pelaksanaan prosedur kerja maupun dalam mendorong sikap-sikap karyawan yang memungkinkan terjadinya internalisasi dan pembentukan identitas (jati diri) di dalam kepribadian setiap karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

Budaya *Solution* merupakan konsep budaya kerja untuk menilai kualitas diri karyawan sehingga dapat berkembang maksimal dalam meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan Setyorini W. (2021) menunjukkan Budaya *Solution* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada KC Bank BCA Darmo Indah Timur Surabaya.

Budaya *Kaizen* atau perubahan kebaikan merupakan praktek untuk memperbaiki diri dengan tindakan kecil secara bertahap yang kemudian akan menjadi kebiasaan dan dapat mengarah pada kesuksesan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Windy (2017) mengenai Budaya kerja *Kaizen*, menurut Windy budaya *Kaizen* adalah suatu aktifitas upaya keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya untuk berubah. Nilai-nilai tersebut menjadi keyakinannya dan menjadi kebiasaan dalam peningkatan produktivitas kerjanya.

Budaya kerja pada perusahaan sangat penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi atau perusahaan karena budaya kerja merupakan suatu cara kerja yang bermutu, menjadikan karyawan berpikir maju dan cerdas dengan melibatkan seluruh anggota hierarki perusahaan untuk melakukan kerja yang lebih baik dengan tujuan agar produk tetap dapat bersaing di pasaran. Perusahaan di Indonesia saat ini sudah banyak yang menerapkan budaya kerja, salah satunya yaitu budaya *Kaizen*. Budaya *Kaizen* salah satu budaya perusahaan Jepang yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan (Nurma, 2017).

Fenomena budaya *Kaizen* yang terjadi pada PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun dan Ponorogo harus dapat diperhatikan secara penuh, sehingga dalam pencapaian target dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bank Central Asia (selanjutnya disingkat Bank BCA) sebagai salah satu perusahaan perbankan yang ada di Indonesia, selalu mengutamakan kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah. Bank BCA dari waktu ke waktu selalu berbenah diri untuk meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan nasabah. Salah satu program yang dilaksanakan oleh Bank BCA pusat adalah bekerja sama dengan lembaga survei PT Gallup dan Infomedia Nusantara untuk mengukur seberapa besar tingkat kinerja karyawan atas pelayanannya di Bank BCA. Adapun hasil dari survei mengenai kepuasan nasabah atas pelayanan dapat di lihat dari kode warna yang disebut dengan “*Color Map*”. Berikut ini adalah Tabel *Color Map* BSQ Kantor Bank Central Asia Tbk. Cabang Madiun dan Ponorogo periode bulan Mei, Juni dan Juli, dan Wave 1 (Agustus- November) 2023 :

Tabel 1 : Data *Color Map* BSQ Bank BCA Cabang Madiun dan Ponorogo Tahun 2023

Month	TELLER				CSO				
	Satisfaction	Time	Accuracy	Focus	Satisfaction	Time	Exoplanation	Focus	Solution
3	↑	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↑
4	-	↑	↑	↑	↓	↓	-	-	↑
5	↓	↓	-	↓	-	-	-	-	↓
W1									

Merah = kurang baik
 Kuning = cukup baik
 Hijau = baik
 Biru = sangat baik

Sumber : Kantor Cabang Bank BCA Madiun dan Ponorogo, (2023)

Berdasarkan data *Color Map* di atas, dapat diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan Bank BCA kantor Cabang Madiun dan Ponorogo bersifat fluktuatif, hal ini mengindikasikan belum adanya kinerja optimal yang dilakukan secara konsisten oleh para pegawai. Untuk itu, tantangan utama Bank BCA adalah bagaimana dapat menciptakan karyawan yang mampu bekerja seoptimal mungkin untuk meningkatkan kualitas pelayanan kerja karyawan serta memenuhi kepuasan nasabah.

Alasan peneliti mengambil penelitian ini adalah karena beberapa masalah yang terjadi pada internal karyawan. Dibuktikan dengan data diatas, menunjukkan kualitas kerja karyawan yang fluktuatif sekaligus fakta bahwa telah terjadi penurunan kualitas kerja karyawan pada periode W1 (Agustus-November). Masalah tentang tidak sedikit karyawan yang tertinggal dari segi kecakapan kerja dan kurang beradaptasi dengan nasabah. Alasan lainnya mengenai masalah dikarenakan kurangnya kepedulian karyawan terhadap konsep mengutamakan kepentingan nasabah dimana masih banyak karyawan yang kurang bisa memberikan solusi terhadap nasabah yang terkendala ditambah tidak ada inisiatif yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan permasalahan tersebut dan menunggu keputusan dari perusahaan saja. Selanjutnya pada budaya *Kaizen* yakni rendahnya kinerja karyawan tercermin dari kuantitas dan kualitas pelayanan kerja yang dilakukan karyawan banyak yang belum sesuai dengan harapan perusahaan.

Alasan-alasan logis tersebut menjadi dasar yang kuat bagi peneliti untuk mengkaji pengaruh Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* terhadap kinerja karyawan. Ketiga masalah diatas sejalan dengan variabel yang

peneliti gunakan atas dampak dan pengaruhnya pada masalah kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, peneliti memandang bahwa Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* merupakan hal yang diindikasikan memberi pengaruh untuk kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Budaya *Smart*, Budaya *Solution* Dan Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, perumusan masalah yang dapat digunakan diantaranya sebagai berikut :

1. Apakah Budaya *Smart* berpengaruh Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo?
2. Apakah Budaya *Solution* berpengaruh Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo?
3. Apakah Budaya *Kaizen* berpengaruh Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo?
4. Apakah Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo?

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari perumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah Budaya *Smart* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo.
2. Untuk mengetahui apakah Budaya *Solution* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo.
3. Untuk mengetahui apakah Budaya *Kaizen* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo.
4. Untuk mengetahui apakah Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang akan saya lakukan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak yakni sebagaimana berikut :

1. Universitas

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat berguna untuk menjadi referensi ilmu pengetahuan dan referensi khususnya di bidang penelitian kualitas kerja dan kinerja karyawan serta dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dengan penelitian–penelitian yang akan dilakukan selanjutnya oleh Universitas.

2. Bagi PT. Bank Central Asia Tbk. KC Madiun dan Ponorogo

PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun dan Ponorogo diharapkan menggunakan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan perkembangan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun dan Ponorogo. Variabel dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun dan Ponorogo dalam melakukan evaluasi sekaligus implementasi guna mengatasi problem kerja serta meningkatkan kinerja dan kualitas kerja karyawan di PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun dan Ponorogo. Selain itu diharapkan dapat menghasilkan konsep baru mengenai mekanisme penanggulangan masalah yang timbul dalam kinerja karyawan di PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun dan Ponorogo.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi media pembelajaran penulis guna memperoleh pengetahuan. Peneliti dapat mengetahui seberapa penting permasalahan tentang konflik kerja dan kinerja bagi kelangsungan kerja karyawan yang lebih luas, khususnya dalam implemetasi Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* terhadap kinerja karyawan.

4. Bagi peneliti yang akan datang

Penelitian ini dapat memberi bukti empiris mengenai Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* bagi kinerja karyawan

sehingga dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai pengaruh Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* bagi kinerja karyawan.

5. Bagi Pembaca

Penelitian ini merupakan bahan informasi yang dapat diperoleh, dibaca dan dipelajari terkait dengan Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

