BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini, persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari sehingga setiap perusahaan dituntut memiliki keunggulan dibanding perusahaan yang lain agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan suatu perusahaan adalah dampak dari kinerja yang baik dari karyawan perusahaannya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Robbins, 2007). Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasional (Moeljono, 2003), *leadership* atau kepemimpinan (Obiwuru, *et al*., 2011), dan *knowledge management* (Kosasih, *et al*., 2007). Budaya organisasional merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan. Pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian para karyawan ketika bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing-masing kinerja individu

yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau karyawan yang baik pula.

Salah satu faktor penting lain yang berhubungan dengan kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Ngambi *et al*., (2010) dan Ngambi (2011), kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi komitmen orang lain untuk mewujudkan potensi penuh mereka dalam mencapai nilai tambah, visi bersama, dengan semangat dan integritas. Berdasarkan pengamatan peneliti selama 3 tahun bekerja di divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07, gaya kepemimpinan yang terlihat dominan diterapkan di perusahaan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dapat dilihat dari pemberian insentif untuk karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang baik dari perusahaan, pimpinan yang memperjelas peran dan tuntutan tugas para bawahan, serta pimpinan yang memberikan arahan kepada bawahan dalam bekerja. Kepemimpinan transaksional menurut Locander, *et al*. (2002) adalah kegiatan pemimpinan dengan melakukan transaksi guna memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi. Maulizar, *et al*., (2012) menambahkan bahwa pada kepemimpinan transaksional, pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Selain budaya organisasional dan kepemimpinan, diperlukan *knowledge management* yang baik untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seperti yang dinyatakan oleh Damodaran dan Olphert (2000), mengelola pengetahuan yang efektif merupakan suatu hal yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Salah satu alat untuk mengelola pengetahuan adalah teknologi. Kemajuan teknologi yang sangat

cepat telah membuat *knowledge based system* menjadi bagian dari setiap usaha organisasi untuk mengelola aset pengetahuan secara efektif (Dutta, 1997). Walaupun demikian, hanya mengandalkan teknologi tidak menjamin tercapainya tujuan *knowledge management*, yaitu organisasi dapat memanfaatkan seluruh pengetahuan yang ada guna mencapai keunggulan bersaing.

Tuntutan kinerja bagi karyawan di perusahaan saat ini tidak hanya perilaku *in-role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, tetapi juga perilaku *extra-role* yaitu kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari perusahaan. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Zhu, 2013). Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengidentifikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi. Menurut William dan Anderson (1991) kinerja karyawan dapat diukur melalui kinerja *in-role*, OCB individu dan OCB organisasi.

Dalam sebuah perusahaan tentu terdapat budaya organisasional yang dicerminkan melalui perilaku keseharian para karyawan ketika bekerja dan memecahkan masalah. Sedangkan *knowledge managament* sendiri juga secara tidak langsung dijalankan dalam suatu perusahaan misalnya ketika terjadi proses pembelajaran dari karyawan senior kepada juniornya. Hal ini terjadi dalam segala jenis perusahaan salah satunya adalah perusahaan perbankan.

Salah satu perusahaan perbankan yang kental dengan eksistensi budaya organisasional dan *knowledge management* adalah PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07. Di PT Bank Danamon Tbk wilayah SND07, tercipta budaya organisasional yang sangat kuat yang salah

satunya dapat dilihat dari saling bahu membahunya satu karyawan dengan karyawan yang lain dalam mengatasi masalah dengan bimbingan dari para pemimpin/ manajer serta dijunjung tingginya rasa kekeluargaan. Para karyawan yang senior membagikan ilmu yang dimilikinya kepada karyawan yang baru/ junior di mana mereka didampingi pada awal pekerjaannya. Tentunya hal ini tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan para *manager* yang mendukung terciptanya budaya untuk saling membantu.

Akan tetapi tidak ada gading yang tak retak, beberapa karyawan baru merasakan hal yang terkadang berbeda. Ada yang merasa bahwa hubungan yang ada di tempat kerja hanya berdasarkan profesionalisme semata di mana bahkan *knowledge sharing* yang ada tidaklah memadai. Salah satunya adalah tindakan membiarkan karyawan baru untuk melakukan sendiri pekerjaannya tanpa didampingi.

Terlepas dari hal ini, banyak karyawan dari PT Bank Danamon Indonesia di wilayah SND07, khususnya yang dibahas dalam studi ini adalah divisi *marketing* yang mendapat tawaran dari institusi perbankan lain dikarenakan kinerjanya yang dianggap baik. Apakah benar budaya organisasional, kepemimpinan transaksional, dan *knowledge management* yang terdapat di perusahaan yang mempengaruhi kinerja yang baik dari karyawan? Ataukah hal tersebut lebih kepada individu dari karyawan tersebut? Bagaimanapun dalam kenyataannya tidak sedikit karyawan yang telah memutuskan untuk berpindah ke bank lain pada akhirnya tidak menunjukkan kinerja yang sama/lebih baik atau bahkan menginginkan untuk kembali ke Bank Danamon dengan alasan lingkungan di Bank Danamon yang lebih baik.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap *knowledge management* karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *knowledge management* karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07?
3. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07?
4. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja melalui *knowledge management* pada karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07?
5. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja melalui *knowledge management* pada karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap *knowledge management* karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *knowledge management* karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07.

3. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja melalui *knowledge management* pada karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja melalui *knowledge management* pada karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh budaya organisasional, kepemimpinan transaksional, dan *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dibangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan yakni:

1. Bagi Perusahaan

   Sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan seperti divisi *human resource department* maupun pimpinan dan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait untuk menetapkan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan budaya organisasional dan *knowledge management* guna meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pokok bahasan yang diteliti adalah budaya organisasional, kepemimpinan transaksional, dan *knowledge management* serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07. Yang menjadi subjek penelitian adalah para karyawan di divisi *marketing* di seluruh cabang Bank Danamon di wilayah SND07 dengan jumlah sekitar 131 karyawan.

1.6 Batasan Penelitian

Supaya penelitian ini menjadi lebih fokus, penulis menetapkan beberapa parameter untuk membatasi penelitian. Batasan penelitian yang ditetapkan penulis dalam penelitian antara lain:

a. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan divisi *marketing* di seluruh cabang Bank Danamon di wilayah SND07 yang terdiri dari *Relationship Officer General* (ROG) dan *Relationship Officer Funding* (ROF)
b. Jumlah responden dibatasi sebanyak 100 responden
c. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah budaya organisasional dan kepemimpinan transaksional
d. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah *knowledge management* dan kinerja karyawan.
e. Penelitian ini hanya mengakomodasi gaya kepemimpinan transaksional. Walaupun dalam prakteknya gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dapat dipisahkan.
f. Indikator untuk pengukuran kinerja hanya mengambil tiga indikator yang memiliki nilai *loading factor* terbesar dan dirasa paling aplikatif di tempat penelitian dari setiap dimensi kinerja berdasarkan penelitian William dan Anderson (1991).