

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam sebuah usaha yang setiap zaman selalu ada perkembangan dan kemajuan dan saingan usaha yang semakin meluas setiap perusahaan pastinya memerlukan sumber daya manusia yang optimal untuk membantu kemajuan usaha. Manajemen SDM diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di arena globalisasi. Manajemen sumber daya manusia sangat memperhatikan proses pekerjaan kinerja karyawan sesuai dengan beban kerja yang ada dalam organisasi dengan menciptakan suasana lingkungan yang harmonis, dimana hubungan pimpinan perusahaan dengan kinerja karyawan dan hubungan antar divisi/bagian dalam suatu organisasi akan memberi dampak yang sehat dan nyaman diantara sesama karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal penting (*Human Capital*) bagi perusahaan.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi publik dan bisnis, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik dan bisnis, tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia (dalam hal ini karyawan). bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi publik dan bisnis, tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi, jika tidak ada peran aktif dari kinerja karyawan yang menjadi bagian dari kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan dipengaruhi dari cara perusahaan mengatur karyawan dan melakukan hal tersebut memiliki tingkat kesulitan dan kompleksitas tertentu,

karena karyawan mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen, yang membedakan yang satu dengan yang lain (khas). Peran penting seorang pimpinan atau manajer adalah bagaimana karyawan yang “khas” tersebut mampu dikelola dengan baik, melalui manajemen SDM agar mampu memberikan kontribusi bagi berjalan roda organisasi publik dan bisnis, sesuai dengan visi, misi, strategi dan nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut . Salah satu kegiatan yang paling penting dalam organisasi/perusahaan, dimana manajemen sumber daya manusia ialah kegiatan mendapatkan orang-orang yang tepat didalam iklim organisasi dan budaya organisasi. Baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, dalam pendekatan SDM berarti semua dan setiap organisasi/perusahaan harus mampu menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja (*Quality of work life*) agar SDM dilingkungkannya menjadi kondusif.

Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dapat dilakukan dengan komunikasi yang baik antar anggota organisasi, pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan komunikasi terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi informasi yang dipandang penting oleh pekerja/karyawan dan disampaikan tepat waktunya, dapat menimbulkan rasa puas dan menciptakan motivasi kerja positif serta hubungan yang tercipta dalam komunikasi tersebut. Komunikasi antar pribadi akan memberikan kepercayaan dalam hubungan dalam organisasi baik secara horizontal maupun vertikal dengan tetap mempertahankan penempatan tugas sesuai dengan struktur organisasi.

Didalam struktur organisasi penempatan tugas telah disusun dari yang paling atas sampai pada penempatan tugas paling bawah. Dengan kata lain struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Agar organisasi bekerja dan tetap menjaga keberadaannya, perlu prosedur pelaksanaan pekerjaan, pembagian tugas dan wewenang internal, sistem koordinasi dan komitmen individu pada doktrin dan program program kerja yang sudah ditetapkan sebagai kontribusi kinerja karyawan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi adalah entensitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dikoordinasikan secara sadar mengandung arti manajemen dan organisasi merupakan entitas (kesatuan) sosial berarti unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang saling berinteraksi. Pemanfaatan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan perusahaan baik perusahaan dagang, manufaktur ataupun perusahaan jasa seperti bank, pariwisata, dan hotel.

Pada usaha bank manusia menjadi peran penting dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan, dikarenakan salah satu fungsi bank adalah sebagai pelayan masyarakat oleh sebab itu bank memberikan pelayanan berupa jasa kepada masyarakat. Sumber daya manusia selaku tenaga ahli menjadi keunggulan dalam pembangunan serta pengembangan dalam usaha bank sebab manusia bisa memberikan pelayanan yang bermutu serta sanggup memberikan kepuasan optimal kepada konsumen. Menurut Sedarmayanti (2018) Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan

bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi, dalam perusahaan jasa kinerja karyawan tentunya menjadi faktor penting karena tanpa kinerja karyawan yang optimal akan mempengaruhi produktivitas kerja dan akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Putri dan Wirasedana (2015) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Perbandingan Kinerja BPR Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*”. *Balance scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Kaplan dan Norton dalam Putri dan Wirasedana (2015). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan, produktivitas kerja karyawan dihitung dengan membandingkan laba bersih sebelum pajak dengan jumlah karyawan secara keseluruhan. *Balance scorecard* mampu untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh, *balance scorecard* dapat membantu BPR dalam meningkatkan kinerja BPR sebab keempat perspektif dalam *balance scorecard* bersifat saling berpengaruh antara satu sama lain. Dari penjelasan tersebut dapat di simpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

PT. Perkreditan Rakyat (Bank Agritras) merupakan perusahaan persero yang bertujuan menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan memberikan kredit bagi penguasa kecil/masyarakat perdesaan. Bank agritras menjadi pelopor perbankan di wilayah batumarta/daerah transmigrasi, yang

membantu perekonomian masyarakat transmigrasi agar mendapatkan kehidupan yang layak dari sebelumnya. Setelah berdiri selama 25 tahun pada 2019 kantor pusat yang awalnya berada batumarta berpindah ke baturaja, yang terletak di tengah kota baturaja tepatnya di samping *citi mall* baturaja yang merupakan tujuan awal bagi orang-orang dari luar kota baturaja.

**Tabel 1.1**

Daftar Nasabah Dan Realisasi Kredit PT. Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans)

Tahun	Nasabah Existing	Realisasi Kredit (dalam miliar)
2016	15500	134.000.000
2017	16700	157.000.000
2018	18900	170.000.000
2019	17500	160.000.000
2020	16700	150.000.000
2021	15000	120.000.000
2022	15200	125.000.000

*Sumber : Dari data primer, 2022*

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 – 2018 yaitu periode sebelum perpindahan kantor pusat dengan nasabah existing rata – rata 17033 dan realisasi kredit rata – rata 153.666.666. Tahun 2019 – 2022 yaitu setelah perpindahan kantor pusat dengan nasabah existing rata – rata 16100 dan realisasi kredit rata – rata 138.750.000, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan nasabah existing dan realisasi kredit setelah dilakukannya perpindahan kantor pusat. Penurunan tersebut terjadi dipengaruhi beberapa hal salah satunya kinerja karyawan karena perpindahan kantor pusat tersebut menimbulkan perbedaan – perbedaan, dari sisi internal yaitu terdapat karyawan baru yang berdomisili di

baturaja yang menyebabkan adanya perbedaan budaya yang tercipta antara karyawan yang berdomisili di baturaja dan karyawan yang berdomisili di batumarta, kesenjangan ini membuat komunikasi menjadi kaku diantara para karyawan.

Berdasarkan pendapat beberapa karyawan, budaya yang terbentuk dikarenakan perbedaan antar karyawan membuat karyawan baru susah untuk menyesuaikan diri dengan cepat dikarenakan adanya dua kelompok yang terpisah dan hal itu pula mempengaruhi lingkungan internal (iklim organisasi) dalam perusahaan yang mana kurang adanya harmonisasi antar karyawan dengan domisili yang berbeda. Untuk lebih memahami tentang fenomena yang terdapat pada objek penelitian maka penulis memutuskan untuk menyebarkan kuesioner sementara kepada karyawan PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans). Berikut adalah hasil dari pra-survey penelitian kepada 18 responden guna menggambarkan mengenai Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Interpersonal. Dilakukannya survey untuk melihat bagaimana kondisi sebenarnya mengenai seberapa berpengaruhnya Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans). Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data pada Tabel dibawah:

**Tabel 1.2**

Hasil kuesioner sementara mengenai Kinerja Karyawan pada PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans)

NO	PERNYATAAN	Ya		Tidak	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
<b>A.</b>	<b>Sikap Kerja</b>				
1.	Tidak bertanggung jawab dan berkomitmen dalam bekerja	2	11%	16	89%
2.	Tidak disiplin dalam bekerja	8	44%	10	56%
3.	Tidak mampu memaksimalkan waktu kerja saya ditempat kerja	10	56%	8	44%
<b>B.</b>	<b>Hasil Kerja</b>				
4.	Tidak mampu mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah yang ditentukan.	6	33%	12	67%
5.	Target pekerjaan selalu tidak terpenuhi.	11	61%	7	39%
6.	Tidak peduli jika dalam pekerjaan terdapat kesalahan.	6	33%	12	67%
<b>C.</b>	<b>Perilaku Kerja</b>				
7.	Tidak memiliki semangat kerja untuk mengejar target pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan	4	22%	14	78%
8.	Tidak memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan	3	17%	15	83%
9.	Tidak mengecek ulang pekerjaan yang dikerjakan.	7	39%	11	61%
<b>D.</b>	<b>Manfaat</b>				
10.	Tidak memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang dilakukan	5	28%	13	72%
11.	Mendapatkan tim kerja yang saling mendukung	7	33%	12	67%
12.	Merasa tidak dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan	10	56%	8	44%

Berdasarkan hasil kuesioner sementara pada Tabel 1.2 pada aspek sikap kerja pada bagian “Tidak mampu memaksimalkan waktu kerja saya ditempat kerja” menurut beberapa karyawan pada PT. Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans) karena konflik antar dua kubu yang berbeda tersebut membuat beberap karyawan merasa tidak mampu memaksimalkan waktu kerja saat bekerja. Kemudian pada aspek hasil kerja pada bagian “Target pekerjaan selalu tidak terpenuhi.” dengan presentase menjawab ya sebanyak 61% lalu pada bagian “Mendapatkan tim kerja yang saling mendukung” memiliki presentase menjawab tidak 67% sehingga bisa disimpulkan terdapat masalah dalam saling memotivasi dan komunikasi antara sesama rekan kerja.

**Tabel 1.3**

Hasil kuesioner sementara mengenai Iklim organisasi pada PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans)

NO	PERNYATAAN	Ya		Tidak	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
<b>A.</b>	<b>Struktur</b>				
1.	Pekerjaan yang dikerjakan telah terdefiniskan dengan baik dan sesuai dengan job description yang diberikan	14	78%	4	22%
2.	Perencanaan dan pengorganisasian yang telah dilakukan manajemen membantu saya dalam meningkatkan produktivitas kerja	10	56%	8	44%
3.	Saya mengetahui siapa yang berwenang dalam membuat keputusan dalam suatu proyek	18	100%	0	0%
<b>B.</b>	<b>Standar – Standar</b>				
4.	Saya merasa standar yang tinggi telah ditetapkan di perusahaan ini	7	39%	11	61%



5.	Saya merasa bangga dengan kinerja yang di hasilkan perusahaan	15	83%	3	17%
6.	Manajemen menanggapi bahwa saya dapat melakukan pekerjaan dengan baik	14	78%	4	22%
<b>C.</b>	<b>Tanggung Jawab</b>				
7.	Saya diberikan kepercayaan oleh atasan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara saya sendiri.	12	67%	6	33%
8.	Perusahaan menekankan bahwa saya harus menyelesaikan masalah sendiri	9	50%	9	50%
9.	Pada perusahaan ini saya akan terus maju dan bekerja dengan cara bekerja sendiri	15	83%	3	17%
<b>D.</b>	<b>Penghargaan</b>				
10.	Ketika bekerja saya lebih sering mendapatkan pujian dari pada kritikan	11	61%	7	39%
11.	Saya mendapatkan penghargaan secara proposional berdasarkan kinerja yang baik.	12	67%	6	33%
<b>E.</b>	<b>Dukungan</b>				
13.	Saya mendapatkan simpati dari atasan ketika melakukan kesalahan	12	67%	6	33%
14.	Jika mendapatkan tugas yang sulit saya mendapatkan bantuan dari atasan	10	56%	8	44%
15.	Terdapat rasa saling percaya antar karyawan di perusahaan ini.	5	22%	13	72%
<b>F.</b>	<b>Komitmen</b>				
16.	Saya memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi.	15	83%	3	17%
17.	Saya merasa bangga menjadi karyawan di perusahaan ini	16	89%	2	11%
18.	Saya memiliki rasa peduli terhadap apa yang terjadi di perusahaan ini	12	67%	6	33%

Dapat dilihat pada Tabel 1.3 diatas diketahui bahwa terdapat masalah pada pernyataan, aspek tanggung jawab tepatnya pada aspek dukungan bagian “terdapat rasa saling percaya antar karyawan di perusahaan ini” dengan presentase menjawab tidak 72% yang dapat dilihat bahwa kurangnya kepercayaan antar karyawan pada PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans). Menurut Eko Widodo dalam Patras dan Hidayat (2019) Adanya saling percaya di antara organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi sehingga meningkatkan kinerja organisasi, dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kurangnya rasa kepercayaan antar karyawan pada PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans) dapat mempengaruhi kinerja.

**Tabel 1.4**

Hasil kuesioner sementara mengenai Budaya Organisasi pada PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans)

NO.	PERNYATAAN	YA		TIDAK	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
<b>A.</b>	<b>Pelaksanaan Norma</b>				
1.	Selalu menaati norma-norma yang berlaku didalam perusahaan	12	67%	6	33%
2.	Perusahaan memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar norma	16	89%	2	11%
3.	Saling menghargai antar karyawan walaupun berbeda keyakinan	15	83%	3	17%
<b>B.</b>	<b>Pelaksanaan Nilai – Nilai</b>				
4.	Dapat membedakan hal baik dan hal buruk dalam bekerja.	16	89%	2	11%
5.	Selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaan	17	94%	1	6%
6.	Selalu melaksanakan tugas dengan baik	11	61%	7	39%

<b>C.</b>	<b>Kepercayaan dan Filsafat</b>				
7.	Terdapat keyakinan atau kepercayaan bahwa kerja keras merupakan cara untuk mencapai tujuan organisasi dan kebahagiaan hidup karyawan	12	67%	6	33%
8.	Karyawan saling menghargai teman kerja	8	44%	10	56%
9.	Percaya diri dengan kemampuan yang di miliki	9	50%	9	50%
<b>D.</b>	<b>Pelaksanaan Kode Etik</b>				
10.	Selalu bekerja sesuai kode etik yang telah ditetapkan	12	67%	6	33%
11.	Diperlakukan dengan baik oleh anggota organisasi	6	33%	12	67%
12.	Dalam bekerja, akan menggunakan kode etik hanya sesuai dengan keinginan	4	22%	14	78%
<b>E.</b>	<b>Pelaksanaan Seremoni</b>				
13.	Bekerja dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan	15	83%	3	17%
14.	Mengikuti pelaksanaan seremoni yang telah ditetapkan	14	78%	4	22%
15.	Mengingat dan memperkuat nilai-nilai budaya	16	89%	2	11%
<b>F.</b>	<b>Sejarah Organisasi</b>				
16.	Mengembangkan produk sejarah organisasi walaupun sudah lama	9	50%	9	50%
17.	Percaya dengan sejarah organisasi yang ada	12	67%	6	33%
18.	Menghargai sejarah yang ada didalam organisasi	13	72%	5	28%

Berdasarkan Tabel 1.4 diatas dapat dilihat bahwa pada aspek ketegasan dalam bersikap bagian “Karyawan mempunyai cara khas untuk menghargai teman kerja” dengan presentase menjawab tidak 56% artinya kerja sama yang ada pada

perusahaan masih belum terjalin dengan baik. Kerja sama merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam suatu organisasi, kerja sama dapat membangun kekompakan dalam meningkatkan kinerja karyawan, Amirullah (2015).

**Tabel 1.5**

Hasil kuesioner sementara mengenai Komunikasi Interpersonal pada PT  
Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans)

NO	PERNYATAAN	Ya		Tidak	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
<b>A.</b>	<b>Keterbukaan</b>				
1.	Bersikap terbuka sesama rekan kerja.	5	28%	13	72%
2.	Respon baik diantar sesama rekan kerja	9	50%	9	50%
3.	Tidak mengenal rekan kerja dengan baik	2	11%	16	89%
<b>B.</b>	<b>Empati</b>				
4.	Terdapat rasa saling membantu sesama rekan kerja.	2	11%	16	89%
5.	Memahami masalah antara sesama rekan kerja.	6	33%	12	67%
6.	Membantu rekan kerja saat ada masalah	9	50%	9	50%
<b>C..</b>	<b>Dukungan</b>				
7.	Menyampaikan gagasan/ide didalam forum adalah hal yang tidak perlu dilakukan.	14	78%	4	22%
8.	Selalu memberikan dukungan sesama rekan kerja	2	11%	16	89%
9.	Memberikan pendapat dalam organisasi	15	83%	3	17%
<b>D.</b>	<b>Rasa positif</b>				
10.	Menghargai kritikan yang diberikan.	10	56%	8	44%

11.	Mendahulukan prasangka baik dalam menghadapi masalah yang terjadi di lingkungan kerja.	11	61%	7	39%
12.	Berprasangka buruk kepada rekan kerja	4	22%	14	78%
<b>E.</b>	<b>Kesetaraan</b>				
13.	Persamaan persepsi penting dalam melaksanakan tugas dalam kelompok	12	67%	6	33%
14.	Bertanya kepada sesama rekan kerja mengenai tugas yang kurang dipahami	8	44%	10	56%
15.	Tidak menghargai pendapat minoritas dalam kelompok	2	11%	16	89%

Dari Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa pada aspek keterbukaan bagian “Bersikap terbuka sesama rekan kerja” memiliki presentase menjawab tidak sebanyak 72% artinya karyawan memiliki masalah dalam bersikap terbuka dengan rekan kerjanya. Pada aspek empati di tiap butir pernyataan memiliki presentase menjawab tidak yang tinggi, sehingga karyawan memiliki kurangnya rasa empati antar rekan kerja.

Kemudian pada aspek dukungan bagian “Selalu memberikan dukungan sesama rekan kerja” dengan presentase menjawab tidak 78% dan aspek kesetaraan pada bagian “Bertanya kepada sesama rekan kerja mengenai tugas yang kurang saya pahami” memiliki presentase menjawab tidak 61% maka dari semua jawaban dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans) belum memiliki komunikasi interpersonal yang intens, yang menyebabkan tidak terjalinnya hubungan interpersonal antar karyawan. Menurut Lazer dan Wikstrom

dalam Pusparani (2021) kinerja karyawan di pengaruhi oleh 1) Kemampuan teknis ; 2) Kemampuan Konseptual ; dan 3) Kemampuan hubungan interpersonal. Maka dapat disimpulkan jika tidak terjalin hubungan interpersonal antar karyawan kinerja karyawan juga akan terganggu dan menurun, sebaliknya jika terjalin hubungan interpersonal antar karyawan maka kinerja akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul penelitian “ **Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans) Baturaja** ”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu : “Apakah ada pengaruh Iklim organisasi, budaya organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans) baik secara parsial maupun secara simultan ?”

## **1.3 Tujuan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh Iklim organisasi, budaya organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans) baik secara parsial maupun simultan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi pimpinan PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans) dalam melihat pengaruh

Iklim organisasi, budaya organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans), agar dapat menemukan solusi permasalahan dan meningkatkan kinerja mereka secara optimal.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

##### 1) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dalam perkuliahan.

##### 2) Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan dan informasi untuk bekal peserta didik dimasa yang akan datang dan menambah bahan Kepustakaan Universitas Baturaja sehingga menambah pengetahuan bagi pembacanya.





