

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Penguasaan teknologi sangat penting bagi industri perbankan dengan struktur pasar oligopoli, namun tidak menjamin keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk memenangkan persaingan tidak hanya bergantung pada teknologi dan harga (bunga diberikan), tetapi juga pada faktor penguasaan pengetahuan dan informasi, yang merupakan isu strategis. Sumber daya yang dimiliki oleh industri perbankan tidak hanya aset berwujud, tetapi juga aset tidak berwujud. Sumber daya tersebut harus dan dikembangkan dan dikelola dengan lebih efektif melalui pengembangan dan pengelolaan (*knowledge management*), aset intelektual dan aset pengetahuan (*knowledge*) perusahaan dan dapat digunakan untuk mendapatkan dan mempertahankan pangsa pasar, sehingga menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Satu hal yang harus diperhatikan perusahaan dalam mengelola fungsi manajemen adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

*Knowledge management* adalah suatu fungsi yang membentuk, mengidentifikasi dan mengelola pengetahuan organisasi untuk keuntungan jangka panjang. Untuk memaksimalkan *Knowledge management*, tidak cukup hanya mengelola pengetahuan organisasi, tetapi juga perlu mengembangkan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap orang dalam organisasi. Menurut

Nurpratama (2016) *Knowledge management* harus diterapkan dalam organisasi karena 42% pengetahuan dalam organisasi disimpan dan terstruktur di pikiran dan otak karyawan, 26% pada dokumen kertas, 20% Pada dokumen elektronik, dan 12% pada basis pengetahuan elektronik. Sukarno & Kustini (2018) juga mengatakan bahwa salah satu hal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam mengelola manajemen yaitu mengelola sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus dapat berkembang untuk organisasi itu sendiri. Untuk itu dibutuhkan *knowledge management* yang kuat sehingga pengetahuan berakar pada setiap individu dalam organisasi. Menurut Puryantini Dkk (2017) tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tergantung pada *knowledge management* dalam menangani perubahan lingkungan. Pengembangan *knowledge management* dilakukan dengan mengelola pengetahuan organisasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh semua orang dalam organisasi. Pengetahuan ini diharapkan dapat bermanfaat dalam berbagai pengetahuan dari seluruh karyawan dan dikembangkan, sehingga dapat dieksploitasi secara kreatif atau menambah nilai untuk setiap pekerjaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Tabel 1. Kebijakan BCA terkait pengembangan SDM dan perlindungan karyawan

No	Penetapan kebijakan	Penerapan kebijakan
1	Transparansi kebijakan perseroan yang bersifat strategis di bidang kepegawaian.	System perekrutan, promosi dan remunerasi yang dapat diakses secara online melalui <i>intranet</i> BCA (myBCA), atau melalui surat keputusan dan edaran serta buku Perjanjian Kerja Bersama (PKB)
2	Keterbukaan informasi bagi karyawan.	Melakukan sarana pengembangan komunikasi internal, seperti korespondensi resmi (surat edaran), <i>e-mail broadcast</i> , majalah internal BCA, layanan telepon halo SDM, COP ( <i>community of practice</i> ), portal internal myBCA, dan berbagai media sosial yang dapat diakses bersama.
3	Iklm kerja yang kondusif.	Iklm kerja kondusif dikembangkan dengan kesadaran kompetisi kinerja secara sehat, melalui penilaian kinerja yang transparan dan adil untuk individu, serta evaluasi unit kerja yang dilakukan secara berkala.
4	Arah pengembangan diri serta karir yang jelas dan terencana.	Melakukan review tahunan yang disesuaikan dengan kualitas pencapaian target kinerja individu dan teerget unit kerja.
5	Kesempatan kerja yang sama.	Memberikan kesempatan kerja yang sama bagi setiap karyawan tanpa memandang suku, ras, agama, golongan dan jenis kelamin. Kebijakan dalam penempatan karyawan ditekankan pada kualitas dan kompetensi karyawan.
6	Kesempatan mengaktualisasikan keahlian, kompetensi, bakat dan minat karyawan.	Setiap karyawan BCA diberi kesempatan untuk mengaktualisasikan keahlian dan kompetensinya serta mengembangkan bakat dan minat di luar aspek pekerjaan seperti dalam bidang olahraga, seni, dan lain-lain.

Sumber:<https://www.bca.co.id//media/Feature/Report/File/S8/ACGS/Laporan-ACGS/Indeks-Laporan-Tahunan/20210330-tanggung-jawab-sosial-perusahaan.pdf>

Kebijakan tersebut sangat berpengaruh terhadap *knowledge management* di dalam lingkungan Kantor Bank BCA. Penetapan kebijakan tersebut berpengaruh terhadap *knowledge management* contohnya seperti pada poin ke 6 yang mengatakan bahwa kesempatan mengaktualisasikan keahlian,

kompetensi, bakat dan minat karyawan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam *knowledge management*. Seluruh karyawan diberikan kesempatan dalam mengembangkan keahlian dan kompetensinya serta mengembangkan minat dan bakat baik di dalam maupun di luar kegiatan operasional Kantor BCA. Hal ini membuktikan bahwa Bank BCA mendukung serta memfasilitasi karyawannya dalam mengembangkan pengetahuan dalam berbagai aspek. Beberapa kegiatan yang di fasilitasi oleh bank BCA yang dikelola oleh BAKORSENI (badan koordinasi olahraga dan seni) antara lain AsiaBike (olahraga sepeda), AsiaLens (fotografi), Asiawangi (kesenian wayang), AsiaHike (olahraga *hiking*), dan lain-lain.

Pengaruh kebijakan tersebut terhadap budaya kerja di dalam lingkungan Kantor BCA memiliki pengaruh yang besar pula. Contohnya seperti pada kebijakan poin ke 4, yang mengatakan bahwa iklim kerja yang kondusif sebagai upaya untuk mendukung pencapaian target individu, unit kerja dan perseroan secara keseluruhan. Hal tersebut dikembangkan dengan kesadaran kompetisi secara sehat, melalui penilaian kinerja secara sehat, dan penilaian kinerja yang transparan dan adil, serta evaluasi unit kerja yang dilakukan secara berkala. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif maka akan berdampak positif terhadap budaya kerja itu sendiri yang mana akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan maksimal.

Penerapan *knowledge management* pada Bank BCA Darmo Surabaya meliputi penciptaan pengetahuan, penggunaan pengetahuan, dan berbagi pengetahuan. Penciptaan pengetahuan adalah dasar ilmu pengetahuan yang

dimiliki oleh seluruh karyawan. Pengetahuan ini didapat dari pendidikan yang di tempuh oleh karyawan tersebut ataupun didapat dari pengalaman-pengalaman yang telah di lalui. Setelah itu, karyawan dapat menggunakan pengetahuan tersebut sesuai dengan bidang dan tugas yang dijalankan dan mampu mengaplikasikan alat elektronik sebagai penunjang kegiatan operasional Kantor. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan ini diharapkan dapat dibagikan atau di distribusikan ke sesama karyawan/rekan kerja sebagai upaya pengembangan pengetahuan dari karyawan ke karyawan lainnya. Pendistribusian pengetahuan tersebut terkait dengan masalah dalam dunia perbankan yang berasal dari pimpinan bank pusat ke pimpinan bank cabang termasuk juga bawahan yang dapat berupa rapat kerja, pelatihan, seminar dan sejenisnya. *Knowledge management* dalam dunia perbankan diharapkan dapat bermanfaat dalam berbagai pengetahuan dari seluruh karyawan dan dikembangkan, sehingga dapat dieksploitasi secara kreatif ataupun menambahkan suatu *value* pada setiap pekerjaan untuk mencapai suatu keunggulan bersaing.

Menurut Tubagus Achmad Darodjat (2015) pengertian budaya kerja adalah kebiasaan kerja yang dibudayakan sebagai bentuk kerja dalam kelompok yang tercermin dalam perilaku mereka sejak bekerja sehingga secara otomatis tertanam di dalam diri mereka sendiri. Menurut Sari Dkk (2016) salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan dalam suatu organisasi yaitu budaya kerja. Budaya kerja memiliki kaitan yang erat dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena budaya kerja yang baik dapat dicapai

melalui dukungan kerjasama dengan rekan kerja untuk meningkatkan hasil yang mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Budaya kerja digunakan sebagai pedoman yang telah ditetapkan, sehingga para pimpinan dan karyawan membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut. Proses ini kemudian dapat menciptakan manajer dan karyawan yang berintegritas. Menurut Sunjaya Dkk (2017) budaya kerja memiliki peran dalam penentuan arah organisasi antara lain mengolakan dan mengembangkan sumber daya baik itu sumber daya alam maupun sumber daya manusia serta sebagai alat dalam menghadapi masalah terkait lingkungan organisasinya.

Penerapan budaya kerja pada Bank BCA Darmo Surabaya meliputi kepemimpinan, penampilan, kesadaran terhadap waktu, komunikasi, penghargaan dan pengakuan serta nilai dan kepercayaan. Jiwa kepemimpinan harus dimiliki oleh setiap karyawan dimana karyawan harus mampu memimpin diri sendiri dan juga orang lain di dalam suatu organisasi sehingga memiliki rasa tanggung jawab atas tugas tersebut. Penampilan juga menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh Bank BCA dimana para karyawan yang bertugas harus berseragam rapih dan menaati aturan yang telah disepakati bersama tentang penampilan selama berada di lingkungan organisasi. Bank BCA juga menerapkan disiplin akan waktu, tugas dan tanggung jawabnya dimana jika karyawan melanggar maka ada sanksi tegas yang akan diberikan. Komunikasi antar sesama karyawan Bank BCA sangatlah penting sehingga bisa mencapai tujuan dari organisasi yang ditunjang dengan teknologi dan

alat elektronik yang telah disediakan. Para karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan mampu mencapai target diberikan kesempatan untuk naik ke pangkat yang lebih tinggi dan juga diberikan bonus atas hasil dari kinerja mereka. Bank BCA juga memegang teguh nilai-nilai agama dan sosial, serta memberikan rasa kepercayaan terhadap sesama karyawan bank dan para nasabah.

Kinerja bank BCA pada tahun 2020 selama masa pandemi menghasilkan laba bersih sebesar Rp27,13 triliun. BCA merupakan bank swasta yang mencatat laba tertinggi diantara bank swasta lainnya sepanjang tahun 2020. Meski tertinggi, laba bersih nya mengalami penurunan sebesar 5,14% dari Rp28,6 triliun di tahun 2019. Penurunan laba juga dapat disebabkan oleh *knowledge management* dan budaya kerja yang tercipta di dalam lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawannya. Terciptanya *knowledge management* yang baik dan dapat dikelola semaksimal mungkin oleh karyawan memberikan dampak pada kualitas dan kinerja karyawannya. Begitu pula terciptanya budaya yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan untuk tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK BCA KCU DARMO SURABAYA “

### **1.1 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *Knowledge Management* mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BCA KCU Darmo Surabaya?
2. Apakah budaya kerja mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BCA KCU Darmo Surabaya?

### **1.2 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka dapat disimpulkan tujuan dari adanya penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kontribusi *knowledge management* terhadap kinerja karyawan PT. Bank BCA KCU Darmo Surabaya
2. Untuk menganalisis kontribusi budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BCA KCU Darmo Surabaya

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dan menjadi bahan referensi atau acuan bagi penelitian selanjutnya.



## 2. Secara praktis

Secara praktis, diharapkan penelitian ini memberikan gambaran terkait langkah manajemen sumber daya manusia kedepannya, seperti dalam pengambilan keputusan dan juga sebagai bahan pertimbangan terkait knowledge management dan budaya kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan.