

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan Terhadap Objek Studi

1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT *Bank Commonwealth* sebenarnya bukan sosok baru di Indonesia. Sejak awal tahun 1990an ia telah hadir di Indonesia sebagai *Representative Office* dari *Commonwealth Bank of Australia*. Pada tahun 1997 *Bank Commonwealth* bergabung dengan BII menjadi PT *BII Commonwealth* dengan fokus pasar korporasi.

Pada tahun 2000, PT *Bank BII Commonwealth* berubah menjadi PT *Bank Commonwealth* (Keputusan Deputi Gubernur Bank Indonesia Nomor: 2/9/ Kep. DpG/2000, tanggal 15 September 2000, dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI dengan Keputusan No. C-17496HT.01.04.TH.2000 tanggal 10 Agustus 2000, serta diumumkan dalam Berita Negara RI tanggal 15/12/2000 No. 100, Tambahan Berita Negara RI No. 7715 tahun 2000).

Seiring dengan perkembangan pasar, PT *Bank Commonwealth* lebih memfokuskan usahanya pada

pangsa pasar ritel sesuai dengan strategi dan fokus bisnis *Commonwealth Bank of Australia*.

Commonwealth Life mulai melayani Nasabah sejak tahun 1992 dengan nama PT Asuransi Jiwa Sedaya yang kemudian berubah nama menjadi Astra CMG Life sampai dengan tahun 2007. Nama PT *Commonwealth Life* diperkenalkan untuk pertama kalinya pada Juli 2007, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia nomor W7-07188 HT.01.04-TH 2007 tentang Persetujuan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas.

Saat ini saham terbesar *Commonwealth Life* dimiliki oleh *Grup Commonwealth Bank of Australia* (CBA) sebesar 80% (yang terdiri dari *CMG Asia Life Holding Ltd.* 50% saham dan *Commwealth International Holdings Pty. Ltd.* 30% saham) dan 20% oleh PT Gala Arta Jaya. CBA adalah salah satu perusahaan penyedia jasa keuangan terkemuka yang menguasai industri perbankan dan asuransi di Australia. Dua perusahaan asuransi jiwa CBA yang lebih awal berdiri adalah '*CommInsure*' di Australia' dan '*Sovereign*' di New Zealand yang keduanya merupakan perusahaan asuransi jiwa terbaik di masing-masing negara.

Seiring dengan visi dan misi perusahaan untuk selalu menjadi yang terbaik, *Commonwealth Life* terus mengembangkan Product dan layanannya yang tersebar di 19 kota besar dan didukung oleh lebih dari 7.000 *Sales Force* di seluruh Indonesia yang melayani Nasabah individu dan kumpulan. *Commonwealth Life* menawarkan produk - produk asuransi seperti: Tabungan & Investasi dalam program *unit linked (Investra Link)*, asuransi tradisional (Danatra Multigunadan Danatra Pundi), asuransi *Education (Danatra Cendekia)*, program *Life Protection* (asuransi kecelakaan, jaminan rawat inap, penyakit kritis), serta perlindungan terhadap tabungan dan kredit (kartu kredit dan rumah).

PT *Bank Commonwealth* kini memiliki 10 kantor cabang dan kantor kas di kota-kota utama Indonesia dan akan terus berkembang. Kantor-kantor cabang tersebut berada di lokasi-lokasi strategis di Jakarta, Bandung, Surabaya dan Denpasar.

1.1.2 Logo, Visi, Misi dan Motto Perusahaan

a. Logo Perusahaan

Gambar 1.1 : Logo *Commonwealth Bank*



Sumber : www.commlife.co.id

b. Visi Perusahaan

Menjadi yang terpilih dan disegani sebagai penyedia layanan keuangan terbaik dalam fokus pasar yang dipilih.

c. Misi Perusahaan

Memberikan rangkaian layanan terbaik secara konsisten dalam memenuhi kebutuhan keuangan nasabah secara terintegrasi.

d. Motto Perusahaan

“ *GROW SAFE WITH US* “, yang mempunyai makna memberikan yang terbaik untuk melayani kebutuhan keuangan keluarga Indonesia baik untuk pengembangan usaha/bisnis, pengembangan dan perlindungan *asset* keluarga, pengembangan

dan kepastian pendidikan, kebutuhan keuangan perorangan dan kebutuhan keuangan keluarga lainnya.

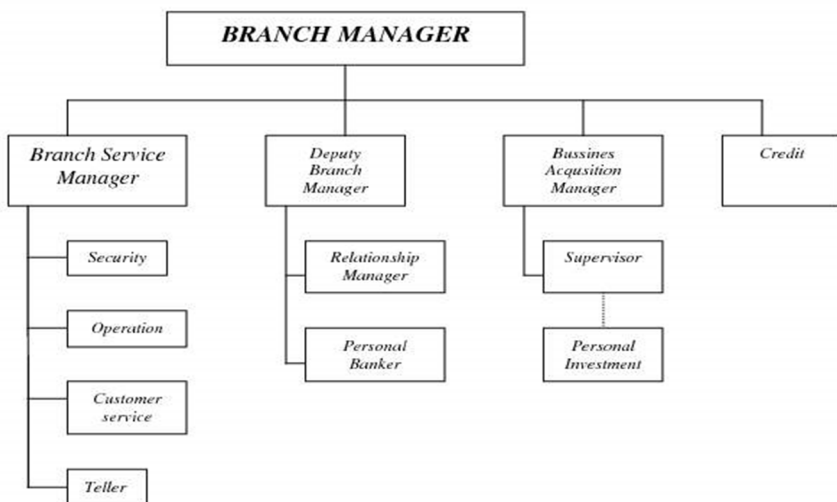
1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Commonwealth Bank memahami pentingnya menanamkan budaya kesadaran risiko dan pengendalian internal yang kuat di dalam semua unsure organisasi. Dalam kerangka tata kelola perusahaan, Dewan Komisaris dan Direksi mempunyai fungsi utama seperti mengkaji dan mengarahkan strategi perusahaan, mengevaluasi kebijakan risiko, menetapkan sasaran kinerja, memantau efektifitas dari praktik tata kelola perusahaan dan memastikan bahwa perusahaan mematuhi undang-undang serta peraturan yang berlaku.

Pelaksanaan tata kelola perusahaan di *Commonwealth Bank* ditunjukkan melalui suatu kajian komprehensif tentang peran dan komposisi dari komite-komite dalam upaya memberikan dukungan tata kelola bagi Dewan Komisaris dan Direksi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Struktur organisasi dari *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung adalah :

Gambar 1.2 : Struktur Organisasi *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung



Sumber : *Data internal Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung

1.1.4 Sumber Daya Manusia Perusahaan

Sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing, karyawan *Commonwealth Bank* mendapat pelatihan yang diwajibkan oleh Pemerintah, serta pelatihan keterampilan dalam industri jasa finansial,

kesadaran akan risiko, pemahaman dalam penyaluran kredit, pencegahan pencucian uang, kode etik, penjualan, kepemimpinan, dan pelatihan kepemimpinan khusus yang mendukung pengembangan talenta yang ada. Selain itu, karyawan juga dibekali dengan pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja. Pada akhir tahun 2009 terjadi penambahan jumlah karyawan dari 1504 menjadi 1733 pada akhir tahun 2010 (secara global). Sedangkan jumlah karyawan di *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung adalah 52 orang.

SDM *Commonwealth Bank* berupaya menciptakan kondisi kerja yang ramah, nyaman, dan kompetitif, peningkatan remunerasi dan tunjangan serta program dana pensiun demi menarik pegawai baru serta meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Evaluasi kinerja yang ketat juga diterapkan untuk mengidentifikasi karyawan berkinerja terbaik yang akan diikutsertakan ke dalam program pengembangan eksekutif. Semua upaya ini memungkinkan kami untuk tidak hanya memberikan karyawan jalur pengembangan karir yang jelas, tetapi juga memberikan kesempatan untuk mempersiapkan pimpinan Bank di masa depan. Strategi SDM yang fokus, prospek pertumbuhan yang menjanjikan serta lingkungan kerja yang positif telah berhasil

menempatkan Commonwealth Bank pada posisi yang lebih unggul melalui nilai-nilai yang ditawarkan kepada karyawan (*Employee Value Proposition*) dan dengan demikian menarik talenta yang terbaik untuk bergabung dan tetap loyal bekerja pada Bank.

Tahun lalu Bank memprakarsai sebuah program nasional untuk memacu keterlibatan karyawan yang lebih besar. Melalui kunjungan berkala ke kantor dan cabang, Direksi dan Manajemen Senior memaparkan strategi, prioritas dan bidang-bidang yang seharusnya menjadi fokus perhatian karyawan. Upaya sejauh ini membuahkan hasil yang menggembirakan; karyawan kami dapat memahami dengan lebih baik strategi dan tujuan yang telah dijelaskan secara gamblang. Selain itu, dengan keterikatan dan pemahamannya yang lebih mendalam terhadap Bank, terutama pada brand dan bisnis yang dijalankan, karyawan antusias untuk menunjukkan kinerja yang baik dan berupaya mencapai target yang ditetapkan.

1.2 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berjalannya waktu, perubahan dalam segala aspek kehidupan seperti ekonomi, sosial, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi terasa sangat cepat. Perubahan tersebut tentunya membawa konsekuensi sendiri pada bidang

lainnya, termasuk di dalamnya adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada perusahaan.

Kemampuan mengantisipasi perubahan dan menyesuaikan diri serta menciptakan keunggulan bersaing merupakan salah satu cara yang dapat digunakan agar perusahaan dapat bertahan hidup dan berkembang. Agar perusahaan mempunyai kemampuan tersebut salah satu faktor utama yang harus diperhatikan adalah Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia, di dalamnya terdapat sebuah faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja yang akan berdampak luas terhadap perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, sudah seharusnya pemberian kompensasi terhadap karyawan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan, agar para karyawan dapat dipertahankan dan motivasi karyawan diharapkan akan terus meningkat, dalam hal ini motivasi kerja cenderung akan mampu memberikan kontribusi yang tinggi terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan.

Menurut hasil survei *Work Asia 2007 / 2008* yang dilakukan Lilis Hakim selaku konsultan sumber daya manusia, Waston Wyatt (2008:56) mengungkapkan bahwa dalam kenyataannya mayoritas karyawan di Indonesia rendah tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang mereka terima dari perusahaan dan juga belum puas dengan tingkat komunikasi

antara karyawan dengan manajemen perusahaan. Penyebab alasan terbesar bagi karyawan untuk pindah ke perusahaan lain adalah tawaran paket kompensasi yang lebih baik.

Kebijakan kompensasi bagi karyawan *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung terdiri dari struktur gaji dan kesejahteraan sesuai dengan PD No.06/PD/DSDM/1999 tanggal 12 Desember 1999.

Terdapat 2 jenis kompensasi yang diberikan, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial tidak hanya terdiri dari gaji dasar dan tunjangan saja, tetapi juga terdapat tambahan uang lembur dan uang makan lembur.

Tabel 1.1 : Rincian kompensasi finansial

FINANSIAL	RINCIAN / ATURAN
Gaji	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="628 938 931 1150">1. Besarnya ditetapkan berdasarkan PD No.08/PD/DSDM/2000 tanggal 2 Oktober 2000. <li data-bbox="628 1169 931 1382">2. Karyawan tetap yang bekerja > 4 tahun mendapatkan gaji tambahan sebesar 1 – 3 % dari gaji utama

Uang lembur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jam kerja lembur maksimal 30 jam perbulan 2. Diberikan sekaligus pada akhir bulan
Uang makan lembur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diberikan untuk karyawan yang lembur pada hari yang bersangkutan 2. Diberikan sekaligus pada akhir bulan

FINANSIAL	RINCIAN / ATURAN
Tunjangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uang tunai berupa THR dan Uang Cuti Tahunan 2. Bantuan sandang berupa seragam kemeja

Sumber : *Commonwealth Bank* 2012

Sedangkan kompensasi non finansial selain fasilitas terdapat juga program perlindungan dan cuti. Berikut data rinciannya :

Tabel 1.2 : Rincian kompensasi non finansial

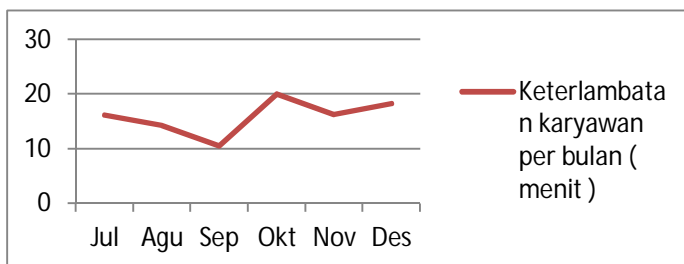
NON FINANSIAL	RINCIAN / ATURAN
Fasilitas	<ol style="list-style-type: none">1. Diberikan berupa penggunaan.2. Berupa jatah pulsa telepon rumah (hanya untuk jabatan manajer keatas) dan jaminan kesehatan3. Berupa penggunaan adalah <i>line internet</i>
Program perlindungan	Terdiri dari Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK) dan Pensiun
Cuti	Cuti Tahunan, Cuti Hamil, Cuti Agama, Cuti Sakit, Libur Merah

Sumber : *Commonwealth Bank* 2012

Tinggi-rendahnya motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan yang mau mentaati segala peraturan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan. Salah satu contoh dalam disiplin kerja adalah masalah keterlambataan. Karyawan dengan disiplin kerja tinggi akan cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan norma-norma yang berlaku dalam setiap perusahaan. Tidak terkecuali dalam sebuah perusahaan kecil atau besar, disiplin kerja sangat penting dalam sebuah manajemen perusahaan untuk senantiasa dipacu dengan tujuan untuk tetap memelihara dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. (Wigiatri, 2007:45)

Keterlambatan karyawan di *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung dihitung per menit dan kemudian dirata-ratakan perbulannya. Berikut data keterlambatan karyawan secara keseluruhan untuk bulan Juli s/d Desember 2011.

Gambar 1.3 : Rata – rata keterlambatan karyawan perbulan (menit) tahun 2011



Sumber : *Commonwealth Bank* 2012

Berdasarkan data keterlambatan tersebut, dapat dilihat adanya peningkatan jumlah keterlambatan karyawan mulai dari Juli 2011 hingga Desember 2011.

Seorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan mempunyai dorongan untuk berperilaku disiplin dalam bekerja, yang antara lain ditunjukkan dengan bertanggung jawab dalam pekerjaan dan tidak mengeluh. Motivasi merupakan daya pendorong yang mempengaruhi seseorang bertingkah laku, memberikan arah, mengatur tingkah laku pada suatu tujuan tertentu. Dapat dipahami suatu perilaku seseorang yang disertai oleh motivasi yang tinggi diharapkan dapat menghasilkan kerja yang memuaskan, sebaliknya juga seseorang disertai oleh motivasi yang tidak tinggi cenderung akan menghasilkan apa adanya, sehingga hasilnya kurang memuaskan. (Wardana, 2008: 64)

Menurut penulis, penurunan motivasi kerja tersebut perlu dilihat juga dari segi kompensasi yang telah diberikan oleh pihak manajemen perusahaan mengingat kompensasi yang amat penting dalam kaitannya dengan motivasi karyawan karena para karyawan mengharapkan kinerja mereka dalam bekerja berkorelasi positif dengan kompensasi yang adil yang diperoleh dari perusahaan tempatnya bekerja sehingga mereka merasa pekerjaan mereka bernilai bagi perusahaan dan dapat mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Menurut data internal perusahaan, disebutkan bahwa di *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung pemberian gaji untuk mayoritas karyawan yaitu sejumlah 67%

karyawannya ialah sejumlah 1% - 3% diatas UMR yang ada dan peningkatannya pun ditetapkan berdasarkan peningkatan UMR. Dalam arti lain untuk mayoritas karyawan tetap yang ada di Commonwealth Bank mendapatkan gaji dari pekerjaan mereka dengan jumlah 1% - 3% lebih tinggi dari upah minimum yang bisa didapatkan. Dalam segi fasilitas dan tunjangan tidak ada perbedaan sama sekali antara karyawan yang sudah bekerja lama dengan yang baru bekerja. Kesimpulannya adalah 67% karyawan yang memperoleh gaji 1% - 3% diatas UMR tersebut adalah karyawan yang mempunyai masa kerja lebih dari 4 tahun. Jumlah karyawan sisanya adalah karyawan yang bekerja di bawah 4 tahun.

Data internal yang diperoleh adalah data karyawan secara keseluruhan, tidak bergantung dari masa dia bekerja. Karyawan yang sudah bekerja lebih dari 4 tahun memiliki gaji yang lebih besar dari karyawan - karyawan lainnya, merasa seperti itu beberapa karyawan justru menjadi tidak mempunyai motivasi. Beberapa karyawan merasa jenuh terhadap pekerjaan, karena terlalu banyaknya tekanan, tidak sesuai dengan bidang yang dikuasai, kurangnya perhatian dari pimpinan. Sebab biasanya mereka hanya mengerjakan pekerjaan yang sama dan gairah kerja mereka menurun hari demi hari serta membutuhkan suasana baru pada pekerjaan. (Data *internal* Commonwealth Bank Kantor Cabang Sindang Bandung)

Menurut Rachmawati (2008:52), bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (artinya jika kompensasi meningkat, maka motivasi karyawan akan ikut meningkat). Tetapi jika para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis karena memang kompensasi itu penting bagi karyawan (artinya jika kompensasi turun, maka motivasi karyawan akan ikut turun). Sedangkan keadaan perusahaan yang diteliti oleh penulis adalah kompensasi meningkat (pemberian gaji dengan jumlah 1% - 3% lebih tinggi dari UMR untuk 67% karyawan yang ada), tetapi motivasi menurun (keterlambatan karyawan yang semakin bertambah menurut data *internal* perusahaan).

Berdasarkan latar belakang diatas penulis bermaksud untuk melakukan penelitian ini dengan memfokuskan pada kompensasi yang dilakukan oleh *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung dengan judul skripsi

“ Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung“

Sebagai masukan untuk dapat lebih meningkatkan motivasi kerja pada *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana Kompensasi yang ada di *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung berdasarkan persepsi Karyawan?
- b. Bagaimana motivasi kerja karyawan di *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan yang ada di *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- a. Untuk mengetahui bagaimana kompensasi yang ada di *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung.
- b. Untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja karyawan di *Commonwealth Bank* Kantor Cabang Sindang Bandung.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan yang ada di

Commonwealth Bank Kantor Cabang Sindang Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak-pihak yang memerlukan, yaitu :

- a. Pihak perusahaan, Untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada manajemen perusahaan dalam mengelol sumber daya manusia, khususnya dalam merumuskan kebijakan kompensasi agar sesuai dengan harapan karyawan dan tujuan perusahaan serta memenuhi asa adil dan kompetitif sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berakibat pada peningkatan kinerja perusahaan kelak.
- b. Penulis, yang diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai Pemberian kompensasi serta bentuk pengaruh kompensasi yang diterapkan didalam perusahaan terhadap motivasi karyawan.
- c. Pihak lain, sebagai acuan dan dasar untuk melakukan penelitian selanjutnya dan lebih mendalam mengenai kandungan dari system kompensasi tersebut agar tepat guna di dalam suatu perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan Tugas Akhir ini adalah :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini, penulis menguraikan secara singkat tentang latar belakang masalah, ruang lingkup permasalahan, tujuan & manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang gambaran konseptual dan pendekatan teoritis yang terkait dengan lingkup penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menjelaskan pembahasan terhadap masalah-masalah yang telah dirumuskan dan hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk pengembangan lebih lanjut.