

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik perusahaan harus memiliki karyawan yang pengetahuan dan keterampilannya tinggi, serta untuk mengelola perusahaan harus seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Organisasi atau perusahaan tidak boleh melihat sumber daya manusia hanya sebagai pelengkap saja, tetapi harus mampu berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Untuk itu, setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusianya karena organisasi atau perusahaan merupakan suatu wadah bagi orang-orang untuk berkumpul dan melakukan pekerjaan secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan. Dalam organisasi atau perusahaan tentunya perlu adanya hirarki antara pimpinan dengan bawahan.

Berbagai kemajuan yang dimiliki perusahaan baik itu teknologi maupun budaya dan ilmu telah menghasilkan persaingan antar banyak pihak. Persaingan menuntut setiap organisasi untuk meningkatkan kualitas daya saing mereka dengan menggunakan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas di era globalisasi seperti ini.

Perkembangan teknologi dan budaya bukanlah persoalan yang sangat menakutkan yang cenderung memiliki sisi negatif saja akan tetapi memiliki

juga sisi yang positif yaitu perluasan jaringan bisnis selama tantangannya dapat diatasi dengan kerja keras dan kesabaran. Dengan adanya perkembangan teknologi persaingan ekonomi pun tidak di pungkiri lagi bertambah semakin ketat. Otomatis di dunia perbankan pun juga akan mengalami persaingan. Hal ini mempengaruhi pilihan orang dalam memilih bank mana yang akan menjadi pilihannya untuk menyimpan dana. Pelayanan dari petugas *frontliner* bank sangat mempengaruhi terhadap kepuasan nasabah yang datang ke bank untuk bertransaksi, maka di perlukan pelayanan yang baik, ramah, cepat dan tepat.

Moenir (2015: 27) Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karna itu merupakan proses. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung , dari pelayanan yang baik pula perusahaan yang bergerak di bidang jasa dapat berkembang dengan baik. Kualitas layanan dan kinerja merupakan kunci dan strategi yang harus di terapkan dalam setiap perusahaan perbankan karena kedua hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kepuasan nasabah. Selain daripada itu, tentunya kualitas dan pelayanan ini juga akan meningkat dan optimal apabila adanya dukungan dari lingkungan kerja dan pimpinan dari manajemen.

Perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dari kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit di capai dan mungkin saja tidak menghasilkan

apapun.

Northouse (2018: 5) menyatakan kepemimpinan adalah proses yang dilakukan seorang untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang kondusif memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai.

Dalam mengembangkan perusahaan diperlukan adanya kepemimpinan yang bisa mengimplementasikan model kepemimpinan kontingensi karena kepemimpinan kontingensi merupakan salah satu kepemimpinan yang efektif bilamana ada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu dimana kepemimpinan itu dilaksanakan (Robbins & Judge, 2015). Dalam menciptakan kondisi demikian, di perlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas dan kinerja bagi setiap pegawai. Semakin pegawai merasa mereka nyaman dengan pemimpinnya, maka kinerja mereka pun akan meningkat, karena itu keputusan yang di ambil seorang pemimpin akan berpengaruh bagi keberlangsungan suatu perusahaan.

Tujuan sebuah organisasi ataupun perusahaan, salah satunya adalah meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang kurang berperan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan dan pengarahan kepada pegawainya akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah.

Penulis telah melakukan pra-kuesioner penelitian berdasarkan dimensi variabel kepemimpinan Untuk mengetahui gambaran mengenai

kepemimpinan pada PT Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati dengan melibatkan 15 orang *frontliner* dengan hasil Tabel 1 :

Tabel 1  
Hasil Pra-Kuesioner Kepemimpinan  
*Frontliner* PT Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor Pajajaran  
Bantarjati 2021

No	Kepemimpinan	Kriteria					
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju	Total Responden
1	Kepemimpinan Suportif	-	4	7	3	1	15
2	Kepemimpinan Direktif	-	2	9	1	3	15
3	Kepemimpinan Partisipasif	1	3	9	2	-	15
4	Kepemimpinan berorientasi pada prestasi	1	4	8	1	1	15
Total Persentase		3,3%	21,7%	55%	11,7%	8,3%	100%

Sumber : Hasil Pra Kuesioner yang diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel 1 pra-kuesioner yang dilakukan mengenai kepemimpinan pada PT Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati, dapat terlihat bahwa lebih banyak responden menjawab Ragu-Ragu sebanyak **55%** terhadap kepemimpinan pada PT Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati yang menunjukkan variabel kepemimpinan dalam penerapannya cenderung belum optimal sehingga

dengan ini diperlukan adanya evaluasi.

Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan salah satunya melalui lingkungan kerja sebagai penunjang untuk membangun kepercayaan diri karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaannya supaya dapat memberikan hasil yang baik kepada setiap pekerjaan yang dilakukannya, hal ini berkaitan dengan kenyamanan karyawan terhadap suasana maupun lingkungan kerja yang ada di sekitarnya.

Sunyoto (2015: 38) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di bebankan. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja.

Lingkungan kerja yang mendukung para karyawannya dalam aktivitas bekerja mampu meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya, begitu juga sebaliknya, apabila lingkungan kerja menurun atau bahkan tidak mendukung maka itu dapat menurunkan semangat kerja karyawan yang pada akhirnya juga dapat menyebabkan hasil kerja yang tidak optimal. Para karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan sesuai dan tepat waktu apabila memiliki lingkungan kerja yang baik dalam kebersihan, suhu, pencahayaan, tata letak, maupun hal lain yang mampu mengganggu konsentrasi dan efektivitas dalam bekerja. Sehingga keadaan tersebut berdampak baik atau buruknya kinerja yang

dihasilkan oleh setiap karyawan. Lingkungan kerja yang baik, mampu mendukung dan memberikan dampak positif bagi hasil kinerja karyawannya, karena lingkungan kerja merupakan hal yang sensitif karena bukan hanya internal saja yang merasakan tapi orang lain juga dapat merasakan suasana dari lingkungan kerja tersebut. Apabila lingkungan kerja tersebut kurang baik, bahkan tidak mendukung karyawannya, akan sulit bagi karyawan dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaannya, karyawan akan lebih sering membuang waktunya untuk menyelesaikan pekerjaannya ditempat lain atau banyaknya karyawan yang bahkan memutuskan untuk berhenti dikarenakan lingkungan kerja yang kurang baik yang harusnya dapat memberikan kenyamanan bagi karyawannya nya justru malah membuat ketidaknyamanan.

Penulis telah melakukan pra-kuesioner penelitian berdasarkan dimensi variabel lingkungan kerja untuk mengetahui gambaran mengenai lingkungan kerja pada PT Bank Syariah Indonesai Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati dengan melibatkan 15 orang *frontliner* dengan hasil Tabel 2 :

Tabel 2  
Hasil Pra-Kuesioner Lingkungan Kerja

*Frontliner* PT Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor Pajajaran  
Bantarjati 2021

No	Lingkungan Kerja	Kriteria					Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju	
1	Lingkungan Bersih	4	-	7	3	1	15
2	Pencahayaan Baik dan Aman	4	6	4	1	-	15
3	Suhu Ruang Sejuk	4	4	7	-	-	15
Total Persentase		26,7%	22,2%	40%	8,9%	2,2%	100%

Sumber : Hasil Pra Kuesioner yang diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel 2 pra-kuesioner yang dilakukan mengenai variabel Lingkungan Kerja pada PT Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati, dapat terlihat bahwa untuk kriteria kebersihan, pencahayaan dan suhu perlu mendapatkan perhatian dan evaluasi karena lebih banyak responden menilai Ragu-Ragu sebesar 40%, ini di khawatirkan dapat menghambat optimalisasi kinerja para *frontliner*.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan terbukti penting

manfaatnya. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja karyawannya.

Afandi (2018: 83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara illegal,tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan dan akan sangat mempengaruhi tujuan perusahaan yang ingin di capai.

Untuk hasil kinerja karyawan *Frontliner* pada PT Bank Syariah Indonesia ada beberapa aspek yang di nilai dalam penilaian kinerja yaitu :

1. *Survei Eksternal*
2. *Customer Satisfaction*
3. *Internal Mystery Shopper (IMS)*
4. *Branch Development Monitoring (BDM)*
5. *Energy Level*

Dari kelima aspek inilah penilaian kinerja karyawan *frontliner* dilakukan, apabila sudah di lakukan penilaian oleh tim terkait maka di berikan hasil nilai akhirnya, untuk hasil nilai akhir dari setiap kantor cabang disebut USI (*Ultimate Service Indeks*) jadi setiap kantor cabang memiliki nilai USI (*Ultimate Service Indeks*) setiap 1 semester atau 6 bulan sekali



mulai dari bulan januari sampai dengan bulan juni dan dari bulan juli sampai dengan bulan desember.

Aspek yang pertama adalah *Survey Eksternal* ini merupakan survei atau kunjungan yang dilakukan oleh tim penilai internal yang sewaktu-waktu datang ke cabang untuk menilai jalannya pelayanan di cabang secara menyeluruh mulai dari keadaan gedung, cat gedung, pengharum ruangan, kondisi tanaman, kebersihan ruangan dan kamar mandi sampai dengan penampilan *frontlinernya* itu sendiri supaya ketika nasabah yang datang ke bank selalu merasa nyaman dan sebagai upaya untuk memberikan kesan yang baik kepada setiap nasabah yang datang sehingga ini dapat juga menarik perhatian nasabah untuk menjadi nasabah setia.

*Customer Satisfaction* ini merupakan penilaian kepuasan dari nasabah yang bertransaksi di cabang melalui link penilaian ataupun kuesioner ini di berikan kepada setiap nasabah yang sedang bertransaksi ketika memiliki waktu luang yang cukup untuk dapat memberikan penilaian maka di jalankan sifatnya fleksible namun biasanya perhari bisa mencapai 10 sampai dengan 15 penilaian untuk satu orang petugas *frontliner*.

*IMS (Internal Mystery Shopper)* ini merupakan penilaian dari tim penilai internal yang menyamar sebagai nasabah untuk memastikan pelayanan *frontliner* tetap ramah, cepat, dan tepat, tujuannya untuk memastikan petugas pelayanan tidak membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah karena sudah seharusnya seorang petugas *frontliner* memberikan pelayanan yang terbaik.

*BDM (Branch Development Monitoring)* penilaian ini berkaitan dengan wawasan atau pengetahuan terkait dengan materi pelayanan biasanya penilaian ini dilakukan satu kali selama satu bulan bentuknya post test yang terdiri dari 20-30 soal yang di kerjakan di hari yang sama sesuai dengan jadwal test yang telah di tentukan.

*Energy Level* aspek ini melihat tingkat energi atau tingkat semangat dan antusias para *frontliner* nya dalam bekerja dan memberikan pelayanan kepada nasabah.

Hasil penilaian kinerja karyawan *frontliner* PT Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati dapat di lihat pada tabel 3.

Tabel 3  
USI (*Ultimate Service Indeks*) tahun 2020

KANTOR CABANG	NILAI USI 2020 SMT 1	NILAI USI 2020 SMT 2
BOGOR PAJAJARAN BANTARJATI	92,48	88,27

Sumber: Internal Bank Syariah Indonesia

Dari tabel 3 dapat di lihat bahwa pada tahun 2020 semester 1 kinerja karyawan *frontliner* Kantor Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati mendapatkan nilai USI (*Ultimate Service Indeks*) sebesar 92,48 dan pada tahun 2020 semester 2 mendapatkan nilai USI (*Ultimate Service Indeks*)

sebesar 88,27 maka dapat di lihat untuk penilaian kinerja karyawan *frontliner* tahun 2020 semester 2 terjadi penurunan nilai USI (*Ultimate Service Indeks*).

Penurunan kinerja karyawan *frontliner* ini mempunyai beberapa faktor yang mempengaruhi, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan kontingensi dengan kepemimpinan yang melihat situasi yg tepat dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi perusahaan, hubungan antara karyawan dengan organisasi perusahaan dapat terjalin lebih baik dan harmonis. Tumbuhnya kualitas karyawan dari kepemimpinan kontingensi seorang pemimpin dapat membangun kinerja baik hingga membantu dalam pencapaian tujuan tujuan perusahaan. Disinilah peran dari seorang pemimpin dalam melihat situasi pentingnya dalam manajemen dapat mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku individu maupun kelompok.

Demi meningkatkan kembali kinerja perusahaan, maka kepemimpinan kontingensi harus sangat di perhatikan, kepemimpinan kontingensi harus dapat memberikan dampak yang baik bagi pegawai yang akan menimbulkan peningkatan kinerja pegawai pada perusahaan. Selain kepemimpinan kontingensi, lingkungan kerja menjadi faktor penting yang harus di perhatikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Adanya permasalahan diatas tentunya akan mempengaruhi kemajuan atau bahkan mengalami kemunduran apabila kinerja karyawan perusahaan

tersebut tidak di perbaiki. Bertitik tolak pada masalah yang terjadi serta adanya penurunan indeks penilaian kinerja karyawan *frontliner*, maka dengan ini peneliti ingin mengetahui serta membuktikan apakah ada suatu hubungan yang signifikan terhadap pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja pegawai terhadap kinerjanya, dengan judul penelitian “**PENGARUH KEPEMIMPINAN KONTINGENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIT *FRONTLINER* DI PT BANK SYARIAH INDONESIA CABANG BOGOR PAJAJARAN BANTARJATI**”

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan dan di jelaskan sebelumnya di atas, maka terdapat beberapa permasalahan yang di hadapi oleh perusahaan. Penentuan permasalahan ini adalah bertujuan untuk tetap fokus pada permasalahan yang akan di jadikan sebagai bahan penelitian. Adapun beberapa permasalahan yang di hadapi oleh perusahaan berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan dan di jelaskan adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan pegawai.
2. Kurangnya perhatian pimpinan terhadap pegawai.
3. Sarana dan prasarana yang kurang mendukung.
4. Tata letak alat kerja yang mengganggu konsentrasi kerja.
5. Perlu adanya perhatian terhadap lingkungan kerja untuk kebersihan,

pencahayaannya dan suhu ruangan.

6. Adanya perhatian dan evaluasi terhadap lingkungan kerja yang telah di sebutkan di atas serta kepemimpinan yang di nilai cukup cenderung belum optimal dan di nilai cukup di duga akan berdampak kepada kinerja karyawan dengan di lihat dari hasil nilai USI (*Ultimate Service Indeks*).

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan identifikasi masalah yang sudah di uraikan dan di jelaskan di atas, maka dari itu harus dilakukan pembatasan masalah agar penelitian ini tetap berfokus pada permasalahan yang akan di teliti. Adapun tujuan dari pembatasan masalah ini adalah supaya hasil yang di peroleh dari penelitian ini sesuai dengan batasan-batasan masalah yang di tetapkan dan yang telah di tentukan. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah hanya pada kepemimpinan kontingensi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Batasan masalah yang telah di uraikan di atas, maka terperinci masalah yang akan diteliti adalah kepemimpinan kontingensi dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja layanan.

Dari masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan kontingensi berpengaruh terhadap kinerja

karyawan *Frontliner* di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati?

2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Frontliner* di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati?
3. Apakah kepemimpinan kontingensi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Frontliner* di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepemimpinan kontingensi terhadap kinerja karyawan *Frontliner* di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan *Frontliner* di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepemimpinan kontingensi dan lingkungan terhadap kinerja karyawan *Frontliner* di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah

sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Penulis dapat mengetahui, memahami, mempelajari dan menambah ilmu pengetahuan serta wawasan yang lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan kontingensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja layanan dan dapat mengaplikasikan teori yang sudah dipelajari dalam perusahaan dan organisasi.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai bahan evaluasi terhadap efektifitas dan efisien dalam menerapkan kepemimpinan kontingensi yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja layanan yang berkualitas dimasa yang akan datang.

3. Bagi mahasiswa

Hasil dari penelitian ini dapat di gunakan sebagai bahan acuan bagi penulis berikutnya yang berminat meneliti mengenai sumber daya manusia.

## **G. Sistematika Penelitian**

Sistematika penulisan dalam Laporan Penelitian ini adalah :

### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penelitian.

### **Bab II Landasan Teori, Kerangka Berpikir, dan Hipotesis**

Pada bagian ini berisi landasan teori seperti pengertian kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja serta kajian penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritik dan hipotesis.

### **Bab III Metode Penelitian**

Berisi mengenai variabel penelitian dan definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

### **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Dalam bab ini tersusun atas gambaran umum perusahaan, hasil uji validitas dan reabilitas, identifikasi responden, hasil uji analisis deskriptif, hasil uji asumsi klasik, hasil analisis regresi linier berganda, hasil uji hipotesis, hasil analisis koefisien korelasi, hasil analisis koefisien determinasi, dan juga pembahasan.

### **Bab V Kesimpulan dan Saran**

Dalam bab ini berisikan kesimpulan dan juga saran dari penelitian yang sudah dilakukan.