

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Didukung dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat serta pertumbuhan persaingan antar perusahaan di berbagai bidang menuntut seluruh pihak yang terlibat didalamnya mencari berbagai cara agar mampu bertahan ditengah masyarakat. Termasuk salah satunya dalam bidang perbankan. Perbankan merupakan lembaga keuangan yang memiliki peranan penting dalam menyediakan fasilitas pembiayaan dana.

Bank sebaga lembaga keuangan tentunya sangat diperlukan untuk menggerakkan laju perekonomian. Baik perorangan yang menggunakan bank sebagai sarana dalam bertransaksi sehari – hari termasuk juga para pelaku bisnis tentunya tidak akan terlepas dalam melibatkan bank untuk menjalankan kegiatannya.

Kebutuhan akan modal dalam bisnis perbankan menjadi dasar untuk menjalankan dan membiayai usahanya. Selain modal, terdapat beberapa faktor yang menentukan jalannya bisnis tersebut yakni kecanggihan teknologi serta pemilihan sumber daya manusia.

Di bank bjb sendiri proses perekrutan dilakukan oleh Kantor Pusat untuk kemudian disalurkan ke berbagai cabang yang membutuhkan tambahan sumber daya manusia. Setelah pegawai baru atau yang dikenal dalam julukan calon pegawai yang dikirim ke cabang akan ditugaskan mempelajari pekerjaan yang

akan digeluti sesuai posisi yang ditempatkan. Meski telah diberikan pendidikan dan pelatihan sebelum dikirim ke kantor cabang diberbagai kota, panduan internal dari personel cabang juga diperlukan untuk mengantisipasi kesalahan.

Secara sederhana, tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan mampu mempertahankan bisnisnya adalah dengan melihat eksistensinya ditengah masyarakat. Bank bjb merupakan salah satu bank konvensional yang memberikan beragam produk perbankan untuk memudahkan nasabah dalam bertransaksi. Bank bjb sendiri dulu dikenal sebagai bank daerah yang hanya ada di kawasan Jawa Barat, namun saat ini bank bjb telah melebarkan sayapnya menjadi bank nasional yang membuka cabang diluar daerah Jawa Barat yakni di Medan, Bali hingga Makassar.

Sebagai bank yang sudah *go public*, tentunya bank bjb sangat memperhatikan kualitas dari berbagai aspek demi menjaga citra perusahaan. Perubahan yang ada di dalam perusahaan tentunya memiliki tujuan demi masa depan yang lebih baik. Hal tersebut dapat sedikit memberikan bukti bahwa bank bjb mampu mempertahankan keberadaannya ditengah persaingan perbankan yang sangat ketat.

Oleh karena itu, selain beragam produk yang terus berinovasi mengikuti perubahan dan penyesuaian zaman, bank bjb terus melakukan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Sebagai bank yang telah berdiri selama 57 tahun, tentunya bank bjb telah memiliki banyak nasabah. Bank bjb Cabang Bogor

sebagai salah satu Cabang yang memiliki aktivitas transaksi yang tinggi, dapat terlihat dari jumlah antrian yang ramai di setiap harinya.

Selama 57 tahun bank bjb telah beroperasi dengan baik, peningkatan kualitas pelayanan dan sumber daya manusianya pun senantiasa selalu dilakukan. Bank bjb merupakan salah satu bank yang dipercaya pemerintah untuk membantu segala bentuk transaksi keuangan pemerintahan salah satunya adalah mengola atau membantu pegawai pemerintahan atau pegawai negeri sipil dalam bertransaksi melalui bank bjb.

Sumber daya manusia yang berkualitas sebagai pelaksana jalannya suatu perusahaan, termasuk dalam dunia perbankan menentukan keberhasilan jalannya perusahaan tersebut untuk mencapai kinerja karyawan sesuai dengan targetnya. Dengan kata lain, keberadaan seorang pemimpin tentunya sangat memberikan pengaruh dalam menjalankan perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Peran pemimpin harus mampu menyusun rencana, mengatur serta mengkoordinasi sumber daya manusia yang ada untuk mengerahkan kemampuan terbaik setiap masing – masing individunya.

Kualitas kinerja karyawan yang baik dipengaruhi oleh dorongan dari masing – masing individu didalamnya serta kemampuan pemimpin dalam menjalankan peranannya. Kepemimpinan sangat bergantung pada waktu dan tempat serta kondisi yang sedang dihadapi oleh pemimpin. Karyawan akan beranggapan keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinannya.

Sifat pemimpin merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan. Di bank bjb sendiri terdapat rotasi dan mutasi rutin yang dilakukan di setiap cabangnya. Hal tersebut merupakan salah satu cara yang ditempuh untuk membantu masing – masing cabang mencapai target dan tujuannya. Kepemimpinan yang berbeda tentunya memberikan efek yang berbeda pula terhadap karyawan yang menjadi bawahannya, begitu juga dengan kinerja karyawan yang dihasilkan.

Kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan dorongan sendiri pada masing – masing karyawan untuk mengerahkan segala kemampuannya demi kemajuan perusahaan. Sebaliknya, jika kepemimpinan dinilai buruk oleh karyawan maka kinerja karyawan yang dihasilkan pun tidak akan maksimal. Dengan kata lain, peran pemimpin dalam membawahi karyawannya akan memberikan berbagai dampak, baik positif maupun negatif.

Kepemimpinan pada sebuah perusahaan akan menumbuhkan bahkan menghilangkan motivasi kerja bawahannya. Dorongan yang dimiliki oleh karyawan atau yang biasa dikenal dengan istilah motivasi menjadi faktor internal yang menentukan kinerja karyawan yang diberikan olehnya. Motivasi sendiri merupakan kesediaan mengeluarkan daya dan upaya yang lebih tinggi demi terpenuhinya keinginan atau tujuan pada masing – masing individu.

Motivasi yang dimiliki setiap karyawan tentunya berbeda – beda, tergantung pada hal yang ditargetkan saat karyawan menginginkan pekerjaan pada perusahaan tersebut. Biasanya, motivasi yang timbul dilatarbelakangi keinginan untuk memenuhi segala bentuk kebutuhan yang ada.

Untuk menjaga kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, manajemen akan menetapkan tolak ukur sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Di bank bjb sendiri penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap tiga bulan atau yang lebih dikenal dengan istilah penilaian triwulan. Penilaian tersebut tentunya agak menjadi acuan bagi setiap karyawan untuk mengerahkan segala kemampuan terbaiknya untuk mencapai target yang telah ditentukan demi memperoleh penilaian kinerja karyawan dengan hasil yang baik.

Bertahannya bank bjb ditengah persaingan yang ada menunjukkan bank bjb terus melakukan penyesuaian dalam budaya perusahaan di dalamnya. Budaya perusahaan yang baik mampu menefektifkan berjalannya perusahaan. Dengan kata lain, salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kelangsungann hidup suatu perusahaan bergantung pada kinerja karyawan dari setiap karyawannya.

**Tabel 1**  
**Penilaian Kinerja Triwulan (Teller dan Customer Service)**

REKAPITULASI GOAL SETTING															
FRONTLINER															
TW IV 2016		TW I 2017		TW II 2017		TW III 2017		TW IV 2017		TW I 2018		TW II 2018		TW III 2018	
IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL
3.42	2	3.43	1	3.00	3	3.00	3							3.89	2
3.31	2	3.21	3	3.70	3	3.70	3							3.86	2
2.98	3	2.95	4	3.21	4	3.21	4							3.88	2
3.01	1	3.03	3	3.37	2									3.86	2
Belum Masuk Bekerja														3.56	2
3.59	2	3.09	3	3.31	2	3.31	2							3.30	2
3.01	2	3.20	2	3.19	2									3.99	1
3.64	2	3.03	2	3.15	3									3.74	2
Penilaian di KCK Jakarta															
3.31	2	3.35	2	3.75	2	3.60	2	3.83	2	3.60	2				

REKAPITULASI GOAL SETTING															
FRONTLINER															
TW IV 2016		TW I 2017		TW II 2017		TW III 2017		TW IV 2017		TW I 2018		TW II 2018		TW III 2018	
IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL	IPK	PL
2.98	3	2.68	3	3.07	3	3.10	3	2.99	3	3.21	2	3.23	3	3.49	2
3.31	2	3.37	3	3.33	3	3.03	3	2.93	3	2.92	3	3.68	2	3.56	2
3.66	2	3.37	3	3.25	3	3.56	2	3.30	2	2.93	3	3.69	2	3.81	1
3.60	2	3.10	3	2.96	3	3.10	4	2.81	3	2.81	3	3.50	1	3.30	2
2.98	3	2.93	3	3.27	1	3.47	3	3.19	2	3.40	2	3.64	2	3.61	2
3.53	2	3.46	3	3.03	3	3.45	3	2.66	3	2.93	3	3.62	1	3.40	2
3.66	2	3.78	2	Cuti		3,55	2	2.96	2	2.93	2	3.44	2	3.79	2
3.02	2	3.27	2	3.23	2	3,32	3	2.66	2	3.33	2	2.94	3	3.35	2
3.31	2	3.36	3	3.25	3	3.00	3	2.78	3	2.97	3	2.93	3	3.37	2
3.64	2	2.86	3	2.85	3	Cuti		2.99	3	3.45	2	3.38	2	3.27	3
Belum Masuk Bekerja						3,35	2	3.13	2						
2.28	3	2.62	4	2.45	4	3,08	3	2.26	3	2.97	2	2.78	3	3.30	2
Belum Masuk Bekerja														3.86	2
2.98	3	3.02	3	2.59	3	3.03	3	2.83	3	Cuti		2.61	3	3.34	2
3.57	2	3.06	3	3.70	3	3.40	2	2.96	3	3.45	2	2.89	2	3.36	2
3.32	2	3.38	2	3.30	2	3,47	3	2.85	3	2.97	2	2.93	3	3.56	2
														3.38	2
3.32	2	3.55	3	3.03	3	3,03	3	4.00	1	4.00	1	2.95	3	3.56	2
3.29	2	2.84	3	2.88	3	2,88	3	3.18	2	2.85	3	2.80	2	3.53	2
3.31	2	3.21	3	2.96	3	3,47	3	2.89	3	2.93	3	2.93	2	4.00	1
3.67	2	3.50	3	3.08	3	3,32	3	2.15	3	2.97	3	1.86	4	3.34	2
Penilaian di Cabang Depok						3.16	3	2.99	2	2.93	3	2.90	3	3.30	2
Penilaian di KCK				3.50	3									3.64	2
3.31	1	3.00	3	2.15	3	3.15	3	3.09	2	3.24	1	3.18	2	3.70	2
														3.39	2
2.81	3	2.87	4	2.73	4									3.02	2

Sumber. Bank bjb Cabang Bogor (2018)

Penilaian kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb dilakukan setiap periode 3 bulan. Penilaian tersebut lebih dikenal dengan istilah penilaian triwulan yang berarti dilakukan sebanyak 4 kali dalam 1 tahun. Penilaian tersebut dilakukan oleh atasan langsung pada masing – masing bagian kemudian disetujui oleh pemimpin.

Indeks Prestasi Kinerja (IPK) diperoleh berdasarkan pengisian *Goal Setting* yang berisi target masing – masing karyawan. *Performance Level* (PL) diperoleh dari perhitungan keseluruhan nilai berdasarkan target yang dicapai oleh masing – masing karyawan serta penilaian dari atasan langsung serta pimpinan. *Performance Level* (PL) dikategorikan sebagai berikut:

1. PL 1 : *Excellent*
2. PL 2 : *Very Good*
3. PL 3 : *Good*
4. PL 4 : *Need Improvement*

Berdasarkan tabel yang diperoleh diatas, dapat dilihat bahwa frekuensi perolehan nilai *Excellent*(PL 1) selama periode Triwulan IV 2016 hingga Triwulan III 2018 sebanyak 13 kali terhadap karyawan yang dinilai bekerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan lainnya. Sedangkan untuk perolehan nilai *Very Good* sebanyak 95 kali (PL 2) dan nilai *Good*(PL 3) sebanyak 90 kali terhadap karyawan selama periode yang sama.

Kedua *Performance Level* (PL) tersebut rata – rata lebih sering diberikan dengan nilai fluktuatif pada masing – masing triwulan terhadap karyawan yang dinilai standar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Nilai *Need Improvement* (PL 4) diperoleh karyawan sebanyak 10 kali. Penilaian tersebut diberikan kepada karyawan yang membutuhkan perhatian khusus dari atasan langsung dan dibuat komitmen tertulis untuk melakukan perubahan menjadi lebih baik.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini menekankan pada produktivitas kerja, efektivitas dan efisiensi dalam bekerja pada masing – masing karyawan serta

kemampuan dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Terlihat pada tabel diatas, penilaian terhadap masing – masing individu berubah dan fluktuatif. Hal tersebut tentunya disebabkan oleh faktor – faktor tertentu diantaranya adalah faktor kepemimpinan dan motivasi.

Bukan hanya faktor kepemimpinan yang berubah, tapi beberapa hal yang dapat menjadi motivasi bagi karyawannya pun ikut berubah. Salah satunya insentif yang dapat diperoleh apabila target tercapai, akan tetapi target pun tidak selalu sama. Suatu waktu target akan berubah atau bertambah, sehingga pencapaian terasa lebih sulit. Hal tersebut dapat membuat dorongan dalam diri karyawan berubah menjadi positif atau bahkan negatif. Kedua faktor tersebut terindikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan *frontliner*.

Dengan latar belakang permasalahan yang ada di Bank bjb Cabang Bogor, maka dilakukanlah penelitian pada perusahaan ini. Berdasarkan uraian diatas, terlihat jelas bahwa pelaksanaan kepemimpinan dan adanya motivasi berhubungan erat dalam menentukan kinerja karyawan *frontliner*. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian skripsi dengan judul: **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN FRONTLINERDI BANK BJB CABANG BOGOR”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan
  - a. Masa jabatan pemimpin yang cepat berganti menyulitkan karyawan menjalin pendekatan.
  - b. Gaya kepemimpinan yang diterapkan setiap pemimpin yang menjabat pada masanya beragam, maka karyawan dituntut untuk cepat beradaptasi dalam waktu yang singkat.
2. Motivasi
  - a. Motivasi yang dimiliki masing – masing individu cenderung masih rendah.
  - b. Tidak meratanya kesempatan untuk memperoleh karir yang lebih baik.
3. Kinerja Karyawan *Frontliner*
  - a. Tumpukan pekerjaan mengakibatkan karyawan melakukan lembur hampir di setiap hari.
  - b. Menurunnya kinerja karyawan disebabkan oleh kurangnya tenaga kerja sehingga pekerjaan yang harus diselesaikan lebih banyak.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, penulis membatasi masalah sehingga dapat terfokus dan tidak meluas. Maka dalam penelitian ini penulis membatasi masalah pada kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor di dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan di bank bjb Cabang Bogor dengan sampel jenuh sebanyak 36 orang.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan memberikan pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor?
2. Apakah motivasi memberikan pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor?
3. Apakah kepemimpinan dan motivasi memberikan pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor?

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

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak – pihak yang berkepentingan, yaitu:

### 1. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian sidang proposal dalam menyelesaikan pendidikan Strata 1 Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Binaniaga. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis yang sekaligus sebagai karyawan di bank bjb Cabang Bogor.

### 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan sehingga dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berarti dalam pengambilan keputusan pada perusahaan.

### 3. Bagi Pihak Lain

Merupakan bahan masukan untuk pengembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan yang telah ada.

## G. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dan mengetahui alur penulisan skripsi ini, penulis melakukan pengelompokan materi menjadi beberapa bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang informasi secara umum yang melatarbelakangi masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penelitian.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mengemukakan dan menguraikan teori – teori yang menjadi landasan untuk menunjang masalah yang menjadi objek penelitian penulis. Dalam bab ini juga dijelaskan mengenai definisi, fungsi, tipe, teori, serta indikator kepemimpinan. Penjelasan mengenai teori – teori motivasi serta teori – teori mengenai kinerja karyawan juga dijelaskan pada bab ini.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan rencana dan prosedur penelitian yang mencakup jenis penelitian, lokasi penelitian, pengambilan sample, sumber data, metode pengumpulan data dan alat analisis yang digunakan.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran singkat dari Bank BJB serta tentang deskripsi hasil penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil pengolahan data penelitian.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis yang mungkin nantinya berguna bagi perusahaan maupun ilmu pengetahuan.