

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu modal yang ada di dalam suatu organisasi yang memegang peranan penting guna keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari suatu organisasi apabila dikelola dengan baik. Maka dari itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi merupakan ilmu manajemen khusus atau dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dan memiliki cukup banyak tantangan dalam menjalankannya, karena manusia memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu program dengan tujuan mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara, mendayagunakannya guna mendukung mencapai tujuan suatu organisasi (Hariandja, 2002)

Untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, maka harus ditentukan dari keefektifan dan kinerja para karyawan dalam menjalankan tugasnya. Maka dari itu, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam peran memajukan perusahaan (Abadi & Renwarin, 2017) . Salah satu langkah guna meningkatkan kinerja karyawan adalah melakukan evaluasi kinerja serta serangkaian perbaikan kinerja agar dapat selalu meningkatkan kualitas kinerja

karyawan sehingga perusahaan dapat terus unggul dalam bersaing (Sanjiwan & Suana, 2016). Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja kuantitatif dan kualitatif yang telah dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Hal ini mengacu pada bagaimana cara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan (Priarso, Diatmono, & Mariam, 2018). Peran penting adanya sumber daya manusia di dalam suatu organisasi tidak hanya untuk peran strategis dalam memutuskan dinamika organisasi, tetapi juga berperan sebagai aset untuk organisasi tersebut (Thamrin, 2012). Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Moh. Ali Shahab, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *work attitude* dan kepuasan kerja (Shahab & Nisa, 2014)

Kepuasan kerja karyawan di dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor guna meningkatkan kinerja para karyawan. Seseorang akan cenderung memiliki semangat kerja apabila mendapat kepuasan dari pekerjaannya (Shahab & Nisa, 2014) . Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting di dalam sumber daya manusia. Faktor – faktor penyebab kepuasan kerja antara lain prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, dapat berkembang, dan tanggung jawab. Menurut pendapat lain, kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya (Abadi & Renwarin, 2017) . Kepuasan kerja adalah suatu perbedaan antara hal – hal yang telah diharapkan dengan hal – hal yang diterima yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja diterapkan pada tingkatan organisasi maupun individu. Kepuasan

kerja yang rendah pada suatu organisasi merupakan kombinasi dari menurunnya pelaksanaan tugas, tingkat kehadiran yang rendah, dan tingkat moralitas organisasi yang menurun. Kepuasan kerja pada tingkat Individu berkaitan dengan tingkat keinginan yang tinggi untuk keluar dari pekerjaan tersebut, serta meningkatnya tingkat stres kerja (Thamrin, 2012). Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Moh. Ali Shahab, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, akan semakin baik pula kinerja karyawan (Shahab & Nisa, 2014)

*Work attitude* juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan di dalam suatu organisasi. Maka dari itu, kebutuhan untuk mengukur, memahami dan meningkatkan sikap kerja karyawan menjadi peran penting bagi organisasi saat ini (Inuwa, 2015). *Work attitude* merupakan seperangkat sikap dan pemikiran terhadap suatu pekerjaan, hal tersebut dapat tercerminkan dalam bentuk keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, *work attitude* dapat diartikan sebagai tindakan dan kelambanan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Liao, Lu, Huang, & Chiang, 2012). Suatu sikap positif terhadap pekerjaan dan komitmen organisasi yang besar akan meningkatkan kepuasan kerja yang juga akan meningkatkan kinerja karyawan (Susanty & Miradipta, 2013). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Moh. Ali Shahab, *Work Attitude* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa apabila karyawan memiliki sikap yang baik, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Shahab & Nisa, 2014)

Menurut penelitian Michael Ricketta, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah peran kepemimpinan (Shahab & Nisa, 2014). Sumber daya manusia mungkin akan dapat mudah dikembangkan apabila sebuah organisasi memiliki kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi (Pawirasumarto, Sarjana, & Gunawan, 2016) . Untuk mengembangkan ide para karyawan, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku karyawan dalam memahami perubahan lingkungan global dengan pesat (Ocsakawati & Devie, 2016). Gaya kepemimpinan merupakan suatu aspek penting dalam keberhasilan suatu organisasi karena pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pada ekonomi, teknologi, dan lingkungan sosial yang akan terus berubah, kepemimpinan merupakan atribut manajemen yang paling penting (Aunga & Masare, 2017) . Menurut hasil penelitian, gaya kepemimpinan seseorang memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti, variabel kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017)

Survei *Job Happiness Index* 2017 ada 3 (tiga) faktor utama yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan kerja para pegawai di tempat kerja. Survei ini melibatkan *JobStreet.com* dan *JobsDB* dalam menjalankan surveinya. Survei ini dilakukan terhadap 35.513 pegawai dari 7 (tujuh) negara dengan ekonomi terbesar di Asia. Berdasarkan survei tersebut, salah satu faktor ketidakpuasan pegawai

adalah “Tim Kepemimpinan” , hal ini umumnya disebabkan oleh kepemimpinan yang baik akan berdampak baik terhadap semangat kerja dan produktivitas pegawai (Cipasang, 2020) (sumber : [www.haluan.co](http://www.haluan.co) )

Sama halnya dengan riset “*Global Leadership Study*” yang digagas oleh Dale Carnegie menunjukkan bahwa lebih dari 30 persen tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan yang baru dalam waktu dekat. Menurut Joshua Siregar selaku *director national marketing* Dale Carnegie Indonesia, kepuasan dalam bekerja dipengaruhi oleh perilaku atasan atau pemimpin di tempat pegawai tersebut bekerja. Di gelar di Indonesia, studi ini melibatkan 3.300 tenaga kerja dengan rentang usia 22 – 61 tahun dari level karyawan hingga direktur. Di Indonesia, studi menyertakan 205 pekerja dari perusahaan kecil hingga perusahaan menengah, dengan tujuan untuk mengetahui cara kepemimpinan yang efektif di tanah air. Riset tersebut menunjukkan hanya 17 persen tenaga kerja yang mengaku puas dengan pekerjaannya, dan salah satu faktor kepuasannya adalah Kepemimpinan. Menurut Dale Carnegie, ada beberapa perilaku pemimpin yang efektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti kesediaan memberikan apresiasi atau pujian yang tulus kepada karyawan, menjadi pendengar yang baik, kesediaan melihat dari sudut pandang orang lain, kesediaan mengakui kesalahan, dan mau menghargai setiap kontribusi yang dilakukan karyawan. Hal tersebut sangat berperan penting untuk membangun lingkungan kerja yang nyaman dan karyawan dapat menciptakan inovasi serta dapat berkembang dengan baik (Cahaya, 2018) (sumber : [www.kompas.com](http://www.kompas.com) )

Bank XYZ merupakan salah satu bank yang memiliki status Bank Umum Milik Negara pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1960an. Bank XYZ KCU Margonda adalah salah satu cabang utama yang berada di wilayah Depok, Jawa Barat.

Penulis mengamati bahwa *work attitude* sangat ditekankan kepada seluruh insan Bank XYZ dengan berpedoman pada kode etik Bank XYZ yaitu CoC. CoC atau *Code of Conduct* merupakan pedoman internal perusahaan yang mencakup sistem nilai, etika bisnis, etika kerja, komitmen serta penegakan terhadap peraturan – peraturan perusahaan bagi insan Bank XYZ dalam menjalankan bisnis dan aktivitas lainnya, serta berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Untuk mempercepat pencapaian visi, Bank XYZ melakukan revitalisasi dengan melakukan *review Code of Conduct* Bank XYZ dengan tujuan antara lain adalah pertama, untuk menyempurnakan kode etik bagi seluruh insan Bank XYZ dalam menjalankan aktivitas perusahaan serta mendorong pemahaman dan kesadaran insan Bank XYZ terhadap penerapan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*. Kedua, untuk kriteria dalam menilai apakah individu di dalam perusahaan telah berperilaku sesuai dengan ketentuan perusahaan atau menyimpang dari peraturan tersebut. Ketiga, untuk mengidentifikasi standar – standar dan etika dalam perusahaan agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Hal tersebut diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menciptakan kerjasama tim yang baik bagi segenap insan Bank XYZ.

Menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan Bank XYZ KCU Margonda, karyawan merasa kepemimpinan Kepala Cabang dan *work attitude* karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut diungkapkan dengan adanya pengaruh yang dirasakan karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerjanya yang berasal dari kepemimpinan. Kepemimpinan yang Kepala Cabang yang tegas, teliti, hati – hati dalam mengambil keputusan, serta dapat memotivasi karyawan. Menurut karyawan hal tersebut sangat berperan penting bagi produktivitas karyawan karena kepemimpinan Kepala Cabang dapat memotivasi karyawan serta karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang merasakan *work attitude* karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja mereka. Menurut hasil wawancara, karyawan menyampaikan bahwa perilaku mereka dalam bekerja dapat menggambarkan dengan jelas kepuasan kerja mereka.

Menurut data, Bank XYZ KCU Margonda mengalami peningkatan pada kepuasan kerja karyawannya dilihat dari absensi karyawan yang jarang ada keterlambatan datang kerja dan mangkir dari pekerjaan, penyelesaian tugas yang selalu tepat waktu, hubungan kerja antar pegawai yang baik dan karyawan yang selalu berkontribusi dengan baik bagi perusahaan. Peningkatan kinerja juga dialami oleh Bank XYZ KCU Margonda dengan adanya peningkatan pada dana Bank XYZ KCU Margonda yang dinilai melebihi dari tahun – tahun sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang “Peningkatan Kinerja berdasarkan Kepemimpinan dan *Work Attitude* melalui Kepuasan Kerja pada karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda”. Kepemimpinan yang akan diteliti pada penelitian ini merupakan

kepemimpinan yang bersifat umum. Pada kajian ini, peneliti melakukan penelitian terhadap Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda.

## 1.2 Ruang Lingkup Masalah

Pada kajian yang berjudul “Peningkatan Kinerja berdasarkan Kepemimpinan dan *Work Attitude* berdasarkan Kepuasan Kerja”. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya (Shahab & Nisa, 2014) “*The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee*” .

Berdasarkan *interview* penulis pada karyawan Bank XYZ KCU Margonda, peneliti melakukan Replikasi dari penelitian sebelumnya dikarenakan variabel – variabel Kepemimpinan, *Work Attitude*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan sesuai dengan kondisi pada keseluruhan karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda. Variabel Kepemimpinan yang dibahas pada penelitian ini yaitu Kepemimpinan secara umum dapat diartikan sebagai sifat individu, perilaku pemimpin, pola interaksi, hubungan peran, persepsi dari pengikut, pengaruh atas pengikut, pengaruh terhadap tujuan, dan pengaruh terhadap budaya organisasi.

*Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee” .*

Berdasarkan *interview* penulis pada karyawan Bank XYZ KCU Margonda, peneliti melakukan Replikasi dari penelitian sebelumnya dikarenakan variabel – variabel kepemimpinan, *work attitude*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sesuai dengan kondisi pada keseluruhan karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda. Variabel kepemimpinan yang dibahas pada penelitian ini yaitu kepemimpinan secara umum dapat diartikan sebagai sifat individu, perilaku pemimpin, pola interaksi, hubungan peran, persepsi dari pengikut, pengaruh atas pengikut, pengaruh terhadap tujuan, dan pengaruh terhadap budaya organisasi.

### **1.3 Identifikasi Masalah**

Karyawan Tetap Bank XYZ KCU Margonda merasa kepemimpinan Kepala Cabang yang tegas, teliti, memotivasi karyawan dan hati - hati dalam mengambil keputusan dapat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja para karyawan. Selain itu, *work attitude* karyawan juga dirasa dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan Bank XYZ KCU Margonda memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi dilihat dari absensi kehadiran yang jarang ada keterlambatan hadir kerja dan jarang ada mangkir kerja, penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu, hubungan kerja antar pegawai yang baik dan karyawan yang selalu berkontribusi dengan baik bagi perusahaan. Peningkatan kinerja juga mengalami peningkatan dilihat dari jumlah dana yang meningkat dari tahun – tahun sebelumnya.

Sejauh ini karyawan Bank XYZ KCU Margonda merasa kepemimpinan

dan *work attitude* dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja mereka. kepemimpinan, *work attitude* mempengaruhi kinerja melalui variabel kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian Moh. Ali Shahab (2014) dapat diungkapkan bahwa kepemimpinan dan *work attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta *work attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Pada penelitian ini penulis melihat adanya kemungkinan – kemungkinan yang akan terjadi apabila penulis mengambil variabel – variabel tersebut. Rumusan masalah di bawah ini akan menjadi panduan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
3. Apakah *Work Attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
4. Apakah *Work Attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU

Margonda?

7. Apakah *Work Attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?

### **1.5 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini dilakukan dengan adanya batasan – batasan. Variabel – variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, *work attitude*, terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda. Kuesioner penelitian ini akan ditujukan kepada seluruh karyawan tetap yang ada di Bank XYZ KCU Margonda.

### **1.6 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini dilakukan dengan adanya batasan – batasan. Variabel – variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, *work attitude*, terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda. Kuesioner penelitian ini akan ditujukan kepada seluruh karyawan tetap yang ada di Bank XYZ KCU Margonda.

### **1.7 Tujuan Penelitian**

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah hal – hal yang mencakup atau berhubungan dengan masalah – masalah yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis kebenaran atas hal – hal berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
2. Mengetahui dan menganalisis apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?

3. Mengetahui dan menganalisis apakah *Work Attitude* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
4. Mengetahui dan menganalisis apakah *Work Attitude* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
5. Mengetahui dan menganalisis apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
6. Mengetahui dan menganalisis apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?
7. Mengetahui dan menganalisis apakah *Work Attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan tetap Bank XYZ KCU Margonda?

### **1.8 Manfaat Penelitian**

1. Penulis  
 Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi penulis, khususnya dalam menghadapi dan memahami masalah kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.
2. Bank XYZ KCU Margonda  
 Sebagai bentuk dari dedikasi penulis khususnya untuk karyawan dan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan penelitian mengenai Kinerja Karyawan.
3. Akademisi  
 Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai Kepemimpinan, *Work Attitude* terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.

**STIE Indonesia Banking**

## 1.9 Sistematika Penulisan

Secara umum sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari :

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, ruang lingkup masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang memuat landasan dan kerangka teori Kepemimpinan, *Work Attitude*, Kinerja, dan Kepuasan Kerja di dalam penelitian ini, Penelitian terdahulu, Kerangka Konseptual dari variabel Kepemimpinan, *Work Attitude*, Kinerja, dan Kepuasan Kerja, Model Penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang sasaran yang dijadikan sebagai objek penelitian, populasi dan sampel, identifikasi dan pengukuran variabel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

### BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab ini akan mendeskripsikan objek penelitian yaitu Sekolah Rumah Anak serta membahas masalah dari analisis Peningkatan Kinerja berdasarkan Kepemimpinan dan *Work Attitude* melalui Kepuasan Kerja.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau rekomendasi tindakan yang perlu dilakukan oleh Bank XYZ KCU Margonda untuk perkembangan lebih lanjut.

## DAFTAR

## PUSTAKA

## LAMPIRAN

