

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini mendorong persaingan antar perusahaan secara ketat sehingga menuntut perusahaan harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia. Perusahaan dapat berdiri dengan kokoh di tengah-tengah persaingan pasar global yang ditunjang dengan sumber daya atau karyawan yang terampil dibidangnya. Sumber daya atau karyawan yang memiliki keunggulan dan berkualitas tersebut harus selalu dikelola dan ditekankan oleh perusahaan untuk dapat mencapai produktivitas yang diharapkan.

Perbankan juga turut menghadapi persaingan ketat untuk memberikan layanan perbankan kepada nasabah yang lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Bank XYZ merupakan salah satu bank BUMN dimana bank ini didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank XYZ, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank

XYZ meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Pada tahun 2018, dalam rangka perayaan Hari Ulang Tahun (HUT) ke-20, Bank XYZ resmi meluncurkan lima budaya baru perusahaan. Kelima budaya baru tersebut menjadi panduan utama seluruh karyawan bank XYZ, yaitu Satu Hati; tangguh, tumbuh sehat, penuhi kebutuhan pelanggan dan bersama membangun negeri. *Pertama*, karyawan bank XYZ harus mengutamakan kepentingan Bank di atas kepentingan yang lain, berkolaborasi serta empati dan saling menghargai, serta menghilangkan sikap kompetitif di lingkungan internal. *Kedua*, tangguh yaitu karyawan harus memiliki pola pikir pembelajar, bekerja dengan cerdas, gesit, adaptif dan solutif, serta memiliki jiwa entrepreneurship dalam menghadapi tantangan. *Ketiga*, tumbuh sehat yaitu harus berpikir dan bertindak seimbang, cepat mengendalikan risiko, memperbaiki dan meningkatkan proses secara berkelanjutan (sustainable) dalam jangka panjang. *Keempat*, penuhi kebutuhan pelanggan yaitu karyawan harus mendalami kebutuhan dan menjaga hubungan profesional dengan pelanggan, untuk memberikan solusi pemenuhan kebutuhan pelanggan yang paling tepat. *Kelima*, bersama membangun negeri yaitu harus mampu memaknai pekerjaan, selalu memberikan kontribusi terbaik, serta memiliki peran seimbang dalam membangun negeri sebagai agen pembangunan (*agent of development*).

Karyawan pada bank XYZ dituntut untuk memberi pelayanan terbaik pada nasabah yang tercermin pada produktivitas kerjanya. Namun pada kenyataannya tidak semua karyawan bank XYZ mampu menunjukkan produktivitas yang baik

karena kurangnya disiplin kerja seperti jam pelayanan yang terlambat, beberapa karyawan keluar kantor tanpa ijin sehingga pelayanan kepada nasabah terganggu. Padahal bank XYZ telah menerapkan strategi peningkatan produktivitas kerja melalui *Management Control System* yang menekankan pada aspek-aspek pengidentifikasian, pengukuran dan pemantauan produktivitas kerja serta pengendalian risiko dalam mencapai target produktivita yang optimal.

Kemampuan sumber daya manusia atau karyawan sebuah perusahaan termasuk pada sektor perbankan (bank XYZ) tercermin dari produktivitasnya. Produktivitas kerja adalah perbandingan kegiatan antara efektivitas keluaran dengan efektivitas masukan, artinya sebagai sikap mental yang diperlukan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan dalam setiap pekerjaannya (Muchdarsyah, 2010:102). Peningkatan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia atau karyawan, dengan kata lain bahwa produktivitas kerja karyawan akan menentukan produktivitas perusahaan.

Produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kemampuan dan ketangkasan karyawan, *managerial skill* atau kemampuan pimpinan perusahaan, lingkungan kerja yang baik, upah kerja, motivasi pekerja, disiplin kerja karyawan, kebijakan dan sistem administrasi perusahaan (Sukarna (1993:41). Penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sudah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian Cahyantara (2015), Latief (2015) menemukan adanya pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. Septadi & Zunaidah (2014) menemukan adanya pengaruh positif signifikan budaya kerja terhadap

produktivitas kerja karyawan. Kemudian Christian & Farida (2016) menemukan adanya pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

Faktor gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja dan disiplin kerja menjadi faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan berdasarkan temuan penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, ketiga faktor tersebut menjadi fokus pada penelitian ini karena merupakan faktor internal dan eksternal karyawan yang merupakan penentu utama dalam peningkatan produktivitas kerja seorang karyawan.

Faktor gaya kepemimpinan menjadi faktor pertama dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan ini dapat berupa gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegatif. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut memiliki perbedaan dalam memimpin sehingga berdampak pada tingkat kedisiplinan kerja karyawan (bawahannya).

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otoriter cenderung memiliki kekuasaan/wewenang secara mutlak sehingga sering kali mengambil keputusan/kebijaksanaan sendiri tanpa melibatkan karyawan. Berbeda dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang menggunakan pendekatan persuasif, yaitu menciptakan kerjasama dengan karyawan untuk menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan delegatif menunjukkan adanya sistem pendelagasian wewenang kepada bawahan tanpa pengawasan atau

cenderung permisif/tidak peduli. Dalam hal ini, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli dengan cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan (Sofya, 2013: 3).

Penelitian ini memfokuskan pada gaya kepemimpinan partisipasif karena gaya kepemimpinan partisipasif dinilai menjadi gaya kepemimpinan terbaik dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter dan delegatif sebagaimana temuan Sofya (2013) bahwa gaya kepemimpinan partisipasif memberikan pengaruh positif terhadap tingkat kedisiplinan karyawan sedangkan gaya kepemimpinan otoriter dan delegatif tidak berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan karyawan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai peran yang besar dalam menentukan pelaksanaan organisasi suatu perusahaan. Seorang pemimpin dituntut untuk memberikan arahan yang jelas terhadap visi dan misi organisasi tersebut, dan mampu menjalankan organisasi dengan baik agar hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Faktor budaya kerja selain mendorong pegawai untuk giat dalam menghasilkan produktivitas kerja. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan pegawai. Budaya kerja pada perusahaan ini dinyatakan rendah, dinilai berdasarkan hasil observasi dimana karyawan mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan dan menganggap kerja sebagai beban. Hal tersebut merupakan permasalahan yang harus diperhatikan sehingga dapat

meningkatkan budaya kerja bagi pegawai yang pada akhirnya mempengaruhi disiplin kerja dan produktivitas kerja (Cahyantara, 2015:5).

Faktor disiplin kerja adalah salah satu syarat untuk dapat membantu karyawan bekerja secara produktif yang akan membantu peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hasibuan (2010:193) merumuskan bahwa disiplin kerja adalah “Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Seorang karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab bila karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi. Untuk mengusahakan selalu terbinanya sikap disiplin kerja yang tinggi, maka diperlukan peraturan dan hukuman dalam perusahaan tersebut. Kegiatan pendisiplinan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah (Christian dan Farida, 2016:3).

Berdasarkan fenomena karyawan bank XYZ yaitu produktivitas kerja karyawan pada bank XYZ kurang optimal karena kurangnya disiplin kerja karyawan seperti jam pelayanan yang terlambat, dan beberapa karyawan keluar kantor tanpa ijin sehingga pelayanan kepada nasabah terganggu. Padahal pihak manajemen bank XYZ sudah menerapkan strategi *Management Control System* dan menerapkan lima budaya kerja yang baru bagi seluruh karyawan bank XYZ.

Oleh karena itu, penelitian yang berkenaan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan tersebut menarik untuk diteliti kembali dengan melihat pengaruh langsung faktor gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan maupun pengaruh tidak langsung melalui variabel disiplin kerja.

## 1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan. Responden penelitian ini adalah marketing di cabang bank XYZ di Jakarta.

Kantor cabang Bank XYZ di Kota Jakarta terdiri dari beberapa wilayah yaitu Cabang Jakarta Selatan, Cabang Jakarta Pusat/Kota, Cabang Jakarta Barat, Jakarta Utara dan Jakarta Timur. Dikarenakan waktu yang terbatas serta begitu banyaknya cabang bank XYZ yang tersebar di Jakarta, maka peneliti mempersempit ruang lingkup penelitian ini yakni hanya mencakup cabang di Jakarta Pusat/Kota saja.

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian sebelumnya karena variabel-variabel yang digunakan sesuai dengan kondisi yang terjadi pada karyawan marketing bank XYZ, yaitu dimana bank XYZ berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerjanya melalui penerapan budaya kerja dan kedisiplinan kerja bagi karyawan. Berdasarkan hasil interview peneliti dengan beberapa karyawan marketing bank XYZ bahwa produktivitas kerja karyawan pada

bank XYZ kurang optimal karena kurangnya disiplin kerja karyawan seperti jam pelayanan yang terlambat, dan beberapa karyawan keluar kantor tanpa ijin sehingga pelayanan kepada nasabah terganggu. Selain itu, Bank XYZ telah menerapkan strategi *Management Control System* dan menerapkan lima budaya kerja baru di tahun 2018 sebagai upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan namun belum diketahui dampaknya terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

### 1.3 Perumusan Masalah

Dengan memperhatikan secara seksama seluruh uraian yang tercakup dalam latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan?
2. Apakah budaya kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
4. Apakah budaya kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
6. Apakah terdapat gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan melalui disiplin kerja?

7. Apakah terdapat budaya kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan melalui disiplin kerja?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan dapat ditetapkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis dan membuktikan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis budaya kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis budaya kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan melalui disiplin kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis budaya kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan melalui disiplin kerja.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada akademisi, penulis dan bank.

### 1. Bagi Akademisi

Membantu peneliti dan pihak lain yang terlibat untuk dapat lebih memahami teori yang ada. Penelitian ini juga diharapkan bisa memberikan sumbangsih positif dalam rangka menambah informasi dan pengetahuan bagi peneliti-peneliti lain sehingga bisa dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

### 2. Bagi Perusahaan/Bank

Memberi masukan bagi perusahaan dalam usaha menanamkan sadar budaya pada karyawannya, meningkatkan kualitas pemimpin dan meningkatkan kepuasan kerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

### 3. Bagi Penulis

Hal ini merupakan suatu kesempatan yang berharga bagi penulis untuk menajamkan dan memperdalam ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan sehingga dikemudian hari dapat diterapkan dengan baik, khususnya dalam memahami dan menghadapi masalah produktivitas kerja dan disiplin kerja.

## 1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan bertujuan untuk mempermudah pemahaman dan penelaahan penelitian. Dalam penelitian ini, sistematika penulisan terdiri atas lima bab, masing-masing uraian yang secara garis besar yaitu:

### BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini merupakan pendahuluan yang materinya sebagian besar menyempurnakan usulan penelitian yang berisikan tentang latar belakang

masalah, ruang lingkup penelitian, rumusab masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini terdiri dari landasan teori, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis. Landasan teori digunakan untuk menguraikan teori-teori yang mendasari pembahasan secara terperinci yang memuat tentang produktivitas kerja karyawan, gaya kepemimpinan partisipasif, budaya kerja karyawan, dan disiplin kerja karyawan.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini berisikan tentang metodologi penelitian yang terdiri dari pemilihan obyek penelitian, data yang akan dihimpun, teknik pengumpula data, teknik pengolahan data dan teknik pengujian hipotesis.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang gambaran umum objek penelitian yaitu bank XYZ, analisis yang meliputi pengujian prasarat analisis, uji hipotesis dan analisis jalur. Pada bab ini juga akan diuraikan pembahasan hasil penelitian serta implikasi manajerial.

## BAB V PENUTUP

Berisikan tentang kesimpulan dari serangkaian pembahasanskripsi berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta saran-saran untuk disampaikan kepada obyek penelitian atau bagi penelitian selanjutnya