

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan antar bank saat ini semakin ketat, tumbuh dan berkembangnya bank tidak hanya ditandai dengan banyaknya kantor cabang yang dibuka tetapi dapat dilihat dari munculnya produk – produk baru dengan segala macam jenis atribut yang dimiliki oleh setiap bank seperti memberikan bunga yang tinggi, jaminan kredit, berbagai hadiah, fasilitas on line, phone banking, anjungan tunai mandiri (ATM), serta fasilitas lainnya, kinerja perbankan diharapkan bisa lebih bagus dari tahun lalu, secara umum kinerja industri perbankan sudah cukup bagus Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memproyeksikan pertumbuhan kredit akan dua digit kisaran 11 – 12 %. Tidak jauh berbeda dengan OJK, Bank Indonesia pun memproyeksikan penyaluran kredit perbankan tumbuh kisaran 10 – 12 %. Hal ini membuktikan bahwa masyarakat masih mempercayai kinerja perbankan Indonesia. (<https://investor.id/editorial/kinerja-perbankan>).

Tabel 1.1 Perkembangan Asset Bank Umum (dalam Miliar Rupiah)

Kelompok Bank	Nominal (Rp M)			Porsi	Δ qtq		Δ yoy	
	Mar' 18	Des' 18	Mar' 19		Des '18	Mar '19	Mar '18	Mar '19
BUMN	2.923.580	3.342.996	3.304.934	42,30%	6,79%	-1,14%	9,82%	13,04%
BUSN Devisa	3.126.703	3.270.606	3.320.033	42,50%	2,14%	1,51%	7,37%	6,18%
BUSN Non Devisa	58.608	66.698	68.100	0,87%	6,86%	2,10%	23,08%	16,20%
BPD	614.855	625.658	638.835	8,18%	0,93%	2,11%	8,84%	3,90%
KCBA	411.878	445.698	480.644	6,15%	-0,53%	7,84%	6,96%	16,70%
<b>Total</b>	<b>7.135.623</b>	<b>7.751.655</b>	<b>7.812.547</b>	<b>100%</b>	<b>3,87%</b>	<b>0,79%</b>	<b>8,58%</b>	<b>9,49%</b>

Sumber : [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)

Berdasarkan pada tabel 1.1 dapat dilihat pertumbuhan asset bank umum di Indonesia semakin membaik dengan jumlah asset pada bulan Maret tahun 2018 sebesar Rp. 7.135.623 Miliar dan meningkat pada bulan Maret tahun 2019 sebesar Rp 7.812.547. Tabel tersebut membuktikan bahwa pertumbuhan bank umum di Indonesia terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan. ([www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)).

Perkembangan pada industri perbankan Indonesia tidak lepas dari kinerja para karyawan masing – masing perusahaan. Menurut Aguinis (2013), efektifitas performa individu dalam keselarasan tujuan strategis organisasi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi. Pada era persaingan usaha yang semakin ketat kinerja merupakan amunisi yang dimiliki karyawan untuk dapat meningkat. Salah satu langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi hasil kinerja karyawan dan melakukan perbaikan - perbaikan di segala sisi agar kualitas karyawan meningkat, sehingga perusahaan tumbuh dan unggul untuk menghadapi persaingan. Riyadi (2011).

Tanggal 23 Agustus 2019 yang diselenggarakan oleh majalah Economic Review yang berkerja sama dengan Indonesia – Asia Institute menggelar acara penerimaan penghargaan *Indonesia Corporate Governance Award*, peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 pasal 7 ayat (3) menyebutkan bahwa penilaian terhadap faktor rentabilitas (*earnings*) meliputi penilaian terhadap kinerja *earnings*, sumber – sumber *earnings*, dan *sustainability earnings* bank. Dalam acara tersebut Bank XYZ berhasil meraih penghargaan sebagai 1<sup>st</sup> *The Best Indonesia Good Corporate Governance (GCG) Implementation – 2019* untuk kategori Bank Umum Buku II dengan asset diatas Rp 10 T - Rp 25 T. Penghargaan tersebut merupakan bukti konsistensi Bank XYZ dalam implementasikan GCG, dengan adanya penghargaan tersebut membuktikan bahwa konsistensi manajemen serta karyawan Bank XYZ dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dan kinerja agar terus memberikan yang terbaik bagi stakeholder perusahaan dan masyarakat. Majalah Economic Review (2019).

Mengingat pentingnya pengaruh turun dan meningkatnya kinerja karyawan bank dalam rangka menjawab tantangan dalam persaingan dewasa ini maka bank harus selalu mampu mengukur sejauh mana peningkatan kualitas kinerja karyawannya. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh disiplin karyawan. Pearson (2017).

Berdasarkan survey yang dilakukan di Bank XYZ pada level staff, karyawan tetap Divisi Branch of Director (BOD) maka diperoleh data kedisiplinan kerja berupa ketidakhadiran karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Tabel Rekap Ketidakhadiran Karyawan Divisi Branch of Director (BOD)  
BankXYZ

Divisi	Tanggal	Jenis Ketidakhadiran					Jumlah Hari
		Cuti	SD	TSK	Ijin	Alpha	
Commercial & SME Banking Division	7 Des			1			1
Commercial & SME Banking Division	26 Des				1		1
Commercial & SME Banking Division	3 Des					1	1
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Commercial Banking Division	6 Des			1			1
Commercial Banking Division	20-21,26-28 Des	5					5
Commercial Banking Division	13-17 Des	3					3
Commercial Banking Division	10 Des			1			1
Commercial Banking Division	6,18 Des					2	2
Commercial Banking Division	21 Des			1			1
Commercial Banking Division	26 Des			1			1
<b>Jumlah</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
Credit Legal Division	21 Des	1					1
Credit Legal Division	26-28 Des					3	3
Credit Legal Division	28 Des			1			1
Credit Legal Division	20 Des					1	1
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
Finance & Accounting Division	12 Des		1				1
Finance & Accounting Division	14 Des					1	1
Finance & Accounting Division	21 Des	1					1
Finance & Accounting Division	14 Des					1	1
Finance & Accounting Division	17-21 Des			5			5
Finance & Accounting Division	2 Okt - 1 Jan	3					3
Finance & Accounting Division	10-14 Des		5				5
Finance & Accounting Division	21 Des			1			1
Finance & Accounting Division	26 Des				1		1
Finance & Accounting Division	7,27 Des			2			2
Finance & Accounting Division	17 Des			1			1
Finance & Accounting Division	26 Des	1					1
Finance & Accounting Division	12 Des					1	1
Finance & Accounting Division	10 Des	1					1
<b>Jumlah</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>25</b>
HCM & GA Division	5-7 Des			3			3
HCM & GA Division	5 Des			1			1
HCM & GA Division	27-28 Des				2		2
HCM & GA Division	13,14 Des					2	2

Divisi	Tanggal	Jenis Ketidakhadiran					Jumlah Hari
		Cuti	SD	TSK	Ijin	Alpha	
HCM & GA Division	17 Des		1				1
HCM & GA Division	26-28 Des	3					3
HCM & GA Division	28 Des	1					1
HCM & GA Division	19 Des				1		1
HCM & GA Division	13,14 Des			2			2
HCM & GA Division	17 Des					1	1
HCM & GA Division	27 Des				1		1
HCM & GA Division	20 Des			1			1
HCM & GA Division	7 Des	1					1
HCM & GA Division	4 Des			1			1
HCM & GA Division	6 Des					1	1
HCM & GA Division	13 Des				1		1
HCM & GA Division	26 Des	1					1
HCM & GA Division	4 Des				1		1
HCM & GA Division	21 Des				1		1
HCM & GA Division	30 Nov,3,4 Des	3					3
HCM & GA Division	5-7,28 Des				3		3
HCM & GA Division	26-28 Des			3			3
HCM & GA Division	3 Des		1				1
<b>Jumlah</b>		<b>9</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>36</b>
Legal Division	5 Des					2	2
Legal Division	21 Des		1	2			3
Legal Division	5,26-28 Des	2		2			4
Legal Division	14 Des	1					1
<b>Jumlah</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
Treasury Division	26-28 Des		1		2		3
Treasury Division	3 Des	1					1
Treasury Division	21 Des					1	1
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>GRAND TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>99</b>

Pada data rekap diatas dapat dilihat bahwa jumlah rekap ketidakhadiran karyawan di Bank XYZ Divisi Branch of Director (BOD) masih dirasa terlalu banyak, terdapat beberapa karyawan yang tidak masuk kerja tanpa surat keterangan dan ada juga yang cuti kerja. Terdapat fluktuasi kenaikan pada kolom ketidakhadiran tanpa surat keterangan dan kolom ketidakhadiran / alpha, menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi dan belum lagi masih ditambah dengan karyawan yang terlambat kerja.

Hal ini apabila dibiarkan terus menerus nantinya akan memberikan permasalahan yang serius bagi perusahaan / organisasi secara keseluruhan dalam kinerja karyawan, menurut Gary Desler (2011: 258) ada beberapa faktor untuk menilai kinerja salah satunya di faktor ketersediaan bahwa seorang pegawai tepat pada waktunya meninjau periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhan.

Perbankan menjadi salah satu sektor yang memiliki derajat kompetensi yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan tidak lagi hanya untuk mencapai laba maksimal, tetapi efektivitas dari perusahaan menjadi perhatian utama bagi perbankan, agar tetap bertahan dalam bisnis yang memiliki derajat kompetensi yang tinggi dan mencapai kinerja perusahaan dalam memenangkan persaingan global, tentunya sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas Desler (1997: 23).

Kinerja karyawan merupakan perilaku yang nyata kurang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan keadaan atau semangat dimiliki oleh seseorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, kinerja karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi keadaan perusahaan / organisasi. (Reza Primadi, 2017), menurut Rivai (2004: 309).

Sikap disiplin mesti ditanamkan dan dibudidayakan dalam diri karyawan agar dapat tercapainya tujuan perusahaan, karyawan yang disiplin akan selalu mentaati peraturan yang ditetapkan. Menurut Raharjo (2012) karyawan yang disiplin saat pergi kerja, saat kerja, dan saat pulang kerja serta mengikuti peraturan dalam bekerja. PT Bank XYZ sangat menekankan pada disiplin karena PT Bank XYZ menetapkan nilai – nilai budaya perusahaan (*core values*) sebagai dasar perusahaan (*corporate culture*) yang diharapkan menjadi acuan utama bagi karyawan PT Bank XYZ. Adapun salah satu penjabaran / pengertian disiplin menurut PT Bank XYZ adalah seluruh karyawan tanpa terkecuali harus memiliki sikap disiplin yang tinggi baik disiplin terhadap waktu, target kerja, pengendalian biaya dan lain – lain.

Dalam mengelola perusahaan, para manajer di Indonesia pada umumnya sudah mengenal dan menerapkan prinsip – prinsip manajemen modern, seperti misalnya penggunaan pendekatan struktur, sistem, strategi dan sebagainya, meskipun ada juga beberapa perusahaan yang masih dikelola secara tradisional. Oleh karena itu, setiap orang sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kinerjanya. Stoner (1995: 113) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia. Sedangkan Bernardin & Russel (1998: 239) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Pada prinsipnya kinerja divisi – divisi perusahaan di mana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. (<https://books.google.co.id>).

Kalangan perbankan mengakui, masih banyak usaha perbankan yang masih tertatih – tatih menghadapi perubahan global yang cepat dan terus – menerus. Hal ini ditenggarai akibat dari minimnya keahlian sumber daya manusia yang dimiliki, serta masih seringkali menerapkan skema kontrak kepada pihak lain dalam mengelola berbagai unitnya sehingga mengakibatkan tidak optimalnya pencapaian kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, sangat dibutuhkan antara lain melalui dukungan pola kepemimpinan yang tepat dan motivasi kerja karyawan yang tinggi, diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan French (1990: 89).

Berdasarkan interview awal yang dilakukan pada 5 karyawan / staff permanen di PT Bank XYZ Divisi Board of Director (BOD) kedisiplinan, budaya perusahaan dan kepemimpinan yang di tanamkan masih bersifat kurang efektif dikarenakan kurangnya rasa memiliki, keterbukaan, saling menghargai dan kerjasama baik informasi, kontribusi dan perilaku sehingga dapat mengakibatkan terhambatnya sasaran dan target perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang **“Kedisiplinan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan”**

pada kajian ini peneliti melakukan penelitian untuk Divisi Branch of Manager (BOD) khususnya pada karyawan tetap dengan level staff di PT Bank XYZ.

## 1.2. Ruang Lingkup Masalah

Berikut adalah batasan – batasan penulis yang dilakukan dalam penyusunan penelitian di PT Bank XYZ.

1. Penelitian ini merupakan modifikasi dengan menggabungkan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Pawirosumarto, et al (2017), Peter Lok (2003) dan Wa Ode Zusnita Muizu (2019) serta menambah beberapa pendapat yang disampaikan oleh peneliti.
2. Dikarenakan luasnya ruang lingkup pembahasan yang harus dikaji pada point 1, maka pembatasan terhadap ruang lingkup penelitian perlu dilakukan agar pembahasan menjadi lebih focus dan terarah. Variabel independen yang ada di penelitian ini adalah *Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan*. Ketiga variabel tersebut dipilih menjadi variabel independen karena memberikan dampak yang nyata ke variabel dependen. Sementara variabel dependen yang terkait / terpengaruh adalah *Kinerja Karyawan*.
3. Objek penelitian yang dilakukan hanya khusus bagi karyawan PT Bank XYZ dengan status karyawan tetap / tidak kontrak. Penelitian ini akan mengukur tingkat Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan.

## 1.3. Identifikasi Masalah

Fenomena ini mengenai kinerja karyawan tetap / tidak kontrak yang menurun karena tidak perdulinya karyawan dalam menegakkan disiplin dalam bekerja sehingga budaya perusahaan yang terjadi tidak menjadi perhatian dan kepemimpinan menjadi kurang dihormati / disegani yang menjadikan penulis untuk melakukan penelitian.

#### **1.4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, terdapat beberapa masalah yang perlu dibuktikan keberannya. Maka sesuai penelitian menguraikan beberapa pokok perumusan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah Disiplin Kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetap pada level staff bagian Branch of Director (BOD) di PT Bank XYZ.
2. Apakah Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetap pada level staff bagian Branch of Director (BOD) di PT Bank XYZ.
3. Apakah Kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetap pada level staff bagian Branch of Director (BOD) di PT Bank XYZ.
4. Manakah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap pada level staff bagian Branch of Director (BOD) di PT Bank XYZ.

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan dan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis apakah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan tetap pada level staff bagian Branch of Director (BOD) di PT Bank XYZ.
2. Menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan tetap pada level staff bagian Branch of Director (BOD) di PT Bank XYZ.
3. Menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan tetap pada level staff bagian Branch of Director (BOD) di PT Bank XYZ.

4. Menguji dan menganalisis variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan tetap pada level staff bagian Branch of Director (BOD) di PT Bank XYZ

## 1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) atau manfaat secara akademis. Tetapi memberikan manfaat / kontribusi bagi kalangan praktisi dan khususnya perusahaan melalui manajerial yang akan dijabarkan pada bagian akhir laporan penelitian.

### 1. Manfaat penulis

- Hasil penelitian ini bermanfaat untuk memberikan pemahaman dan pendalaman terkait Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan.
- Penelitian yang dilakukan dengan harapan dapat menambahkan ilmu pengetahuan bagi penulis.
- Sebagai syarat kelulusan sebagai sarjana Manajemen di STIE Indonesia banking School (IBS)

### 2. Manfaat PT Bank XYZ

- Memberikan kontribusi terhadap disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan kinerja karyawannya berdasarkan budaya organisasi dan kepemimpinan
- Meningkatkan produktifitas perusahaan sehingga dapat mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan

### 3. Manfaat Praktisi Akademisi

- Diharapkan menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang tertarik untuk meneliti dengan topik tentang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dengan arah penelitian Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.

- Penelitian ini diharapkan menjadi bahan wacana untuk menambah pengetahuan, pnegertian, pemahaman antara Displin Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan tetap PT Bank XYZ.

### **1.7. Sistematika Penelitian**

Sistematika merupakan tata urutan penelitian dan dimaksudkan untuk mempermudah dalam penyusunan penelitian, adapun sistematikanya sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisikan mengenai teori – teori yang terkait dengan pokok masalah, penelitian terdahulu yang mendasari teori – teori dan juga kerangka penelitian yang akan dibahas pada penelitian ini.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisikan mengenai pemilihan objek penelitian, data yang akan diolah, tehnik pengumpulan data, tehnik pengolahan data, dan teknik analisis data yang akan digunakan.

#### **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Merupakan bab yang menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, serta melakukan pembahasan hasil penelitian dan mengembangkan dari hasil pengujian yang dikaitkan dengan teori.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini bab akhir dari penelitian yang menyajikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta saran – saran kepada instansi / pihak yang terkait. Bab ini juga akan menjelaskan tentang keterbatasan dalam penelitian ini.