

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi yang sedang dihadapi oleh industri perbankan Indonesia, bank-bank harus bersiap menghadapi kompetisi ketat untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar. Kunci dari keberhasilan Manajemen Bank adalah bagaimana Bank tersebut dapat merebut hati masyarakat, sehingga peranan sebagai *financial intermediary* (perantara keuangan) berjalan dengan maksimal. Baik barang atau jasa yang dihasilkan harus sesuai dengan harapan dan kebutuhan pelanggan. Nasabah adalah kunci bagi kesuksesan bagi industri perbankan. Nasabah dapat diartikan sebagai orang atau badan usaha yang mempunyai rekening simpanan atau pinjaman pada Bank (UU RI No. 10/1998).

Bank berusaha untuk menarik nasabah sebanyak-banyaknya untuk membeli produk dan jasa Bank. Bank menyusun strategi agar para nasabah mendapatkan mutu pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan pelayanan bank lain.

Peranan yang demikian penting telah membuat Bank berusaha untuk menarik sehingga menjadikan nasabah sebagai pembeli produknya. Untuk sampai kepada tujuan tersebut, Bank kemudian menyusun strategi bagi nasabah. Dalam hal ini mutu pelayanan sangat ditentukan oleh kemampuan Bank dalam mendengarkan suara nasabah (*voice of customer*). Menurut Wayckof (dalam Lovelock, 1988, Tjiptono, 1996 : 59) kualitas jasa pelayanan bank adalah tingkat keunggulan yang diharapkan

nasabah dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan nasabah, dengan kata lain ada 2 (dua) faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan bank yaitu harapan nasabah (*expectation*) dan kinerja bank yang dirasakan nasabah (*performance*).

Dari Tabel 1.1 di bawah ini kita dapat mengetahui tingkat kompetisi di industri perbankan yang menjadi makin ketat. Kompetisi dalam industri perbankan tidak hanya diramaikan oleh perbankan lokal, tetapi juga oleh perbankan asing yang sudah mengglobal.

Bank adalah salah satu lembaga atau perusahaan yang bergerak di bidang keuangan. Pengertian Bank menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan menyatakan bahwa bahwa Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Bank adalah suatu badan usaha yang melaksanakan berbagai macam jasa seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat penyimpanan benda-benda berharga, membiayai perusahaan, dan lain-lain.

Tabel 1.1 : Perkembangan Jumlah Bank Umum dan Kantor Bank Umum

(OJK : Statistik Perbankan Indonesia s/d September 2016)

Kelompok Bank	TAHUN					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (Sept)
<b>Bank Persero</b>						
a. Jumlah Bank	4	4	4	4	4	4
b. Jumlah Kantor	14.145	15.632	16.637	17.430	17.809	17.983
<b>BUSN Devisa</b>						
a. Jumlah Bank	36	36	36	38	39	42
b. Jumlah Kantor	6.980	8.942	9.230	9.154	8.825	9.650
<b>BUSN Non-Devisa</b>						
a. Jumlah Bank	30	30	30	29	27	24
b. Jumlah Kantor	1.654	2.066	2.221	2.234	2.087	749
<b>BPD</b>						
a. Jumlah Bank	26	26	26	26	26	26
b. Jumlah Kantor	2.478	2.802	3.254	3.524	3.781	3.905
<b>Bank Campuran</b>						
a. Jumlah Bank	14	14	14	12	12	12
b. Jumlah Kantor	273	384	390	371	359	373
<b>Bank Asing</b>						
a. Jumlah Bank	10	10	10	10	10	10
b. Jumlah Kantor	116	119	115	112	102	92
<b>Total</b>						
a. Jumlah Bank	120	120	120	119	118	118
b. Jumlah Kantor	25.646	29.945	31.847	32.839	32.963	32.757

Salah satu lembaga keuangan bank BUMN terbesar di Indonesia adalah Bank BTN yang bergerak di bidang keuangan dan jasa pelayanan. Sesuai dengan visi dan misinya, Bank BTN terkonsentrasi ada nasabah yang melayani semua segmen dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan. Bank BTN adalah bank yang sudah terkenal dengan produk

pinjaman KPR (Kredit Perumahan Rakyat) yang sejak berdirinya perusahaan tersebut. Untuk memperkuat posisi Bank BTN sebagai upaya menghadapi kompetisi dalam industri perbankan nasional, maka salah satu upaya untuk dapat masuk ke dalam peringkat terbaik *Bank Service Excellence* versi *Marketing Research Indonesia* (MRI) adalah dengan meningkatkan kualitas layanannya (*service quality*). Bank BTN berusaha memberikan pelayanan untuk menerapkan program kepuasan nasabah (*customer satisfaction*) sebagai salah satu upaya mempertahankan nasabah. Oleh karena itu Bank BTN menyadari bahwa dalam industri perbankan, kebutuhan akan SDM yang andal, yang berdiri di garis depan, tengah dan belakang (*front line, middle line and back line*) adalah aset penting bagi Bank dan menjadi elemen kunci untuk menciptakan dan menambah nilai (*value*) di dalam bisnis Bank (Laporan Keuangan Bank BTN, 2016).

Tabel 1.2 : Nilai Rata-Rata Kinerja Karyawan

Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni Periode 2012-2016

INDIKATOR	PERIODE				
	2012	2013	2014	2015	2016
Nilai SMK / KPI	385	380	378	402	395
	B+	B	B	B+	B+

Tabel 2 menunjukkan rata-rata nilai Kinerja Karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni yang diukur melalui laporan SMK (Sistem Manajemen Kinerja) dari tahun 2012 s/d 2016. Pada tahun 2014 rata-rata nilai Kinerja Karyawan sebesar 378, tahun 2015 dengan nilai 402 dan pada tahun 2016 mengalami penurunan menjadi 395

meski dalam kelompok predikat “B+”. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni belum menunjukkan kinerja yang optimal. Penilaian kinerja yang terbaik mensyaratkan karyawan mencapai mendapatkan nilai A (>450).

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Hasil pekerjaan seorang karyawan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu pekerjaan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan maka kinerja seorang karyawan termasuk dalam kategori baik. Sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah (Bangun, 2012). Faktor penentu Kinerja Karyawan dapat dijelaskan melalui pendekatan teori atribusi yang menyatakan bahwa 2 (dua) kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seorang karyawan yang akan menentukan kinerjanya, yaitu atribusi yang bersifat internal disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang), dan atribusi yang bersifat eksternal atau situasional (dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Faktor internal meliputi bakat, kemampuan, kemauan, dan upaya. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, rekan kerja, dan pimpinan (Nurwati et al. , 2012). Mengenai hal tersebut, Wibowo (2014) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;

2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu mendapat prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya; dan
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Berkaitan dengan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, terdapat banyak sekali faktor yang bisa mempengaruhi Kinerja Karyawan, antara lain faktor Kepuasan Kerja (*job satisfaction*), kepemimpinan (*leadership*) dan Budaya Perusahaan (*corporate culture*).

Menurut Steve M. Jex (2002), Kepuasan Kerja adalah tingkat afeksi positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, Kepuasan Kerja berkaitan dengan sikap pekerja dan aspek perilaku. Kepuasan Kerja berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif atau menyeluruh tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Sumarto dan Subroto, 2011). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. Menurut Sumarto dan Subroto (2011), banyak penelitian menunjukkan

bahwa kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Besarnya pengaruh manajer dalam pengambilan keputusan organisasi, struktur dan sistem dalam organisasi memberi peluang besar bagi manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk meningkatkan kemampuannya meraih tujuan organisasi. Berdasarkan *contingency theories*, keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, misalnya budaya organisasi (Hanggraeni, 2011).

Budaya organisasi adalah serangkaian pengetahuan sosial yang dimiliki organisasi berkenaan dengan aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dalam perspektif budaya, keterkaitan antara kepemimpinan dan budaya adalah jika budaya diperkenalkan pada level perusahaan maka akan lebih jelas terlihat bagaimana budaya dikreasi, ditanamkan dan dikembangkan bahkan dirubah oleh seorang pemimpin dalam organisasi. Sebagaimana hasil penelitian Naderi dan Jadidi (2014) juga membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan dari hubungan gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi. Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya memberitahukan karyawan apa yang menjadi aturan, norma, dan nilai-nilai dalam organisasi. Budaya organisasi membentuk dan memperkuat sikap karyawan dan perilaku tertentu dengan menciptakan sistem kontrol atas karyawan (Colquitt, 2009).

Berdasarkan Tabel 2 di atas Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Jakarta Harmoni periode tahun 2012-2016 tidak menunjukkan hasil yang optimal. Kondisi ini mendorong penulis untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab tidak tercapainya Kinerja Karyawan Bank BTN.

Berdasarkan alasan tersebut di atas, penulis mengambil penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni)”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh faktor Budaya Perusahaan (*corporate culture*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*job satisfaction*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni ?
2. Bagaimana pengaruh faktor Kepemimpinan (*leadership*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*job satisfaction*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) terhadap Kinerja Karyawan (*job performance*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni ?
4. Bagaimana pengaruh faktor Kepemimpinan (*leadership*) terhadap Kinerja Karyawan (*job performance*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni ?



5. Bagaimana pengaruh faktor Budaya Perusahaan (*corporate culture*) terhadap Kinerja Karyawan (*job performance*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Budaya Perusahaan (*corporate culture*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*job satisfaction*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Kepemimpinan (*leadership*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*job satisfaction*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) terhadap Kinerja Karyawan (*job performance*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Kepemimpinan (*leadership*) terhadap Kinerja Karyawan (*job performance*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Budaya Perusahaan (*corporate culture*) terhadap Kinerja Karyawan (*job performance*) Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni.

#### 1.4. Pembatasan Masalah

Dalam melaksanakan penelitian ini, ruang lingkup (pembatasan) penelitian dibatasi karena keterbatasan waktu penelitian. Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan (*leadership*), Budaya Perusahaan (*corporate culture*), Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) dan Kinerja Karyawan (*job performance*), dimana data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Penelitian ini melibatkan karyawan Bank BTN untuk dijadikan sebagai responden penelitian, dimana objek penelitian terfokus pada seluruh karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Harmoni.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat bagi antara lain :

##### 1. Manfaat Praktis

Bagi penulis, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan memperoleh pengetahuan empirik mengenai penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia yang diperoleh selama mengikuti kegiatan perkuliahan pada STIE IBS (*Indonesia Banking School*). Bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian, penulis berharap manfaat hasil penelitian dapat diterima sebagai kontribusi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan melalui penerapan Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) dan Kepemimpinan (*Leadership*) yang berdampak pada Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) dan Kinerja Karyawan (*job performance*).

## 2. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis atau akademis yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan ilmu sumber daya manusia (pada perusahaan atau Bank BTN), dan berguna juga untuk menjadi referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja melalui penerapan Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan.

### 1.6. Sistematika Penulisan

#### **BAB I : Pendahuluan**

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : Landasan Teori**

Bab ini berisi teori yang memiliki relevansi dengan masalah yang dibahas, hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis.

#### **BAB III : Metodologi Penelitian**

Bab ini terdiri dari objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, model analisis data, operasional variabel, statistik deskriptif, uji hipotesis.

#### **BAB IV : Analisis dan Pembahasan**

Bab ini akan diuraikan gambaran umum obyek penelitian, analisis hasil penelitian dan pembahasan terhadap hasil penelitian serta implikasi manajerial.

## **BAB V : Penutup**

Bab ini berisi mengenai kesimpulan yang ditarik dari hasil analisis data yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian disertai dengan saran-saran yang diajukan oleh penulis.

