

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik perusahaan harus memiliki karyawan yang pengetahuan dan keterampilannya tinggi, serta untuk mengelola perusahaan harus seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Organisasi atau perusahaan tidak boleh melihat sumber daya manusia hanya sebagai pelengkap saja, tetapi harus mampu berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Untuk itu, setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusianya karena organisasi atau perusahaan merupakan suatu wadah bagi orang-orang untuk berkumpul dan melakukan pekerjaan secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan. Dalam organisasi atau perusahaan tentunya perlu adanya hirarki antara pimpinan dengan bawahan.

Berbagai kemajuan yang dimiliki perusahaan baik itu teknologi maupun budaya dan ilmu telah menghasilkan persaingan antar banyak pihak. Persaingan menuntut setiap organisasi untuk meningkatkan kualitas daya saing mereka dengan menggunakan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas di era globalisasi seperti ini.

Perkembangan teknologi dan budaya bukanlah persoalan yang sangat menakutkan yang cenderung memiliki sisi negatif saja akan tetapi memiliki juga sisi yang positif yaitu perluasan jaringan bisnis selama tantangannya dapat diatasi dengan kerja keras dan kesabaran. Dengan adanya perkembangan teknologi persaingan ekonomi pun tidak dipungkiri lagi bertambah semakin ketat. Otomatis di dunia perbankan pun juga akan mengalami persaingan. Hal ini mempengaruhi pilihan orang dalam memilih bank mana yang akan menjadi pilihannya untuk menyimpan dana. Pelayanan dari petugas *frontliner* bank sangat mempengaruhi terhadap kepuasan nasabah yang akan datang ke bank untuk bertransaksi, maka diperlukan pelayanan yang baik, ramah, cepat dan tepat.

Menurut Moenir (2016:27) Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu merupakan proses. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung, dari pelayanan yang baik pula perusahaan yang bergerak di bidang jasa dapat berkembang dengan baik. Kualitas layanan dan kinerja merupakan kunci dan strategi yang harus diterapkan dalam setiap perusahaan perbankan karena kedua hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kepuasan nasabah.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan terbukti penting manfaatnya. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja karyawannya.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan dan akan sangat mempengaruhi tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

Perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dari kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun.

Menurut Northouse (2018:5) menyatakan kepemimpinan adalah proses yang dilakukan seorang untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana yang kondusif memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Dalam menciptakan kondisi demikian diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas dan kinerja bagi setiap pegawai. Semakin pegawai merasa mereka nyaman dengan pemimpinnya, maka kinerja mereka pun akan meningkat, karena itu keputusan yang

diambil seorang pemimpin akan berpengaruh bagi keberlangsungan suatu perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja karyawan *frontliner* yaitu kepemimpinan dengan melihat situasi yang tepat dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi perusahaan, hubungan antara karyawan dengan organisasi perusahaan dapat terjalin lebih baik dan harmonis. Tumbuhnya kualitas karyawan dari kepemimpinan seorang pemimpin dapat membangun kinerja baik hingga membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Disinilah peran dari seorang pemimpin dalam melihat situasi pentingnya dalam manajemen dapat mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku individu maupun kelompok.

Tujuan sebuah organisasi ataupun perusahaan, salah satunya adalah meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang kurang berperan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan dan pengarahan kepada pegawainya akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah.

Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan salah satunya melalui lingkungan kerja sebagai penunjang untuk membangun kepercayaan diri karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan agar dapat memberikan hasil yang baik kepada setiap pekerjaan yang dilakukannya, hal ini berkaitan dengan kenyamanan karyawan terhadap suasana maupun lingkungan kerja yang ada di sekitarnya.

Menurut Sunyoto (2015:38) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja.

Lingkungan kerja yang mendukung para karyawannya dalam aktivitas bekerja mampu meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya, begitu juga sebaliknya, apabila lingkungan kerja menurun atau bahkan tidak mendukung maka itu dapat menurunkan semangat kerja karyawan yang pada akhirnya juga dapat menyebabkan hasil kerja yang tidak optimal. Para karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan sesuai dan tepat waktu apabila memiliki lingkungan kerja yang baik dalam kebersihan, suhu, pencahayaan, tata letak, maupun hal yang mampu mengganggu konsentrasi dan efektivitas dalam bekerja. Sehingga keadaan tersebut berdampak baik atau buruknya kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Lingkungan kerja yang baik, mampu mendukung dan memberikan dampak positif bagi hasil kinerja karyawannya, karena lingkungan kerja merupakan hal yang sensitif karena bukan hanya internal saja yang merasakan tapi orang lain juga dapat merasakan suasana dari lingkungan kerja tersebut. Apabila lingkungan kerja tersebut kurang baik, bahkan tidak mendukung karyawannya, akan sulit bagi karyawan dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaannya, karyawan akan lebih sering membuang waktunya untuk menyelesaikan

pekerjaannya di tempat lain atau banyaknya karyawan yang bahkan memutuskan untuk berhenti dikarenakan lingkungan kerja yang kurang baik yang harusnya dapat memberikan kenyamanan bagi karyawannya justru malah membuat ketidaknyamanan.

Setiap perusahaan pasti mengharapkan memiliki karyawan yang berkinerja baik, termasuk pada PT. Bank Central Asia (BCA). PT Bank Central Asia merupakan salah satu bank terkemuka di Indonesia yang fokus pada bisnis perbankan transaksi dan menyediakan fasilitas kredit bagi segmen korporasi, komersial dan UKM dan konsumen. Saat ini, BCA telah menyediakan layanan kepada lebih dari 15 juta rekening nasabah melalui 966 cabang, 10.487 ATM dan lebih dari 100.000 EDC yang dilengkapi dengan layanan *internet banking*. Kualitas layanan merupakan salah satu yang harus diperhatikan pihak BCA.

Hasil kinerja karyawan *frontliner* pada PT Bank Central Asia ada beberapa aspek yang dinilai yaitu :

1. *Survey Eksternal*
2. *Customer Satisfaction*
3. *Internal Mystery Shopper (IMS)*
4. *Branch Development Monitoring (BDM)*
5. *Energy Level*

Dari kelima aspek inilah penilaian kinerja karyawan *frontliner* dilakukan, apabila sudah dilakukan penilaian oleh tim terkait maka diberikan hasil nilai akhirnya, untuk hasil nilai akhir dari setiap antar

cabang disebut BSQ (*Branch Service Quality*) jadi setiap kantor cabang memiliki nilai BSQ (*Branch Service Quality*) setiap 1 semester atau 6 bulan sekali mulai dari bulan januari sampai dengan bulan juni dan dari bulan juli sampai dengan bulan desember.

Aspek yang pertama adalah *Survey Eksternal* ini merupakan survei atau kunjungan yang dilakukan oleh tim penilai internal yang sewaktu-waktu datang ke cabang untuk menilai jalannya pelayanan di cabang secara menyeluruh mulai dari keadaan gedung, cat gedung, pengharum ruangan, kondisi tanaman, kebersihan ruangan dan kamar mandi sampai dengan penampilan *frontliner* nya itu sendiri agar ketika nasabah yang datang ke bank selalu merasa nyaman dan sebagai upaya untuk memberikan kesan yang baik kepada setiap nasabah yang datang sehingga ini dapat juga menarik perhatian nasabah untuk menjadi nasabah setia.

Customer Satisfaction ini merupakan penilaian kepuasan dari nasabah yang khusus bertransaksi di cabang. Penilaian ini dilakukan melalui telepon yang dilakukan oleh pihak ketiga. Nasabah akan diberikan pertanyaan seputar pengalaman pelayanan ketika bertransaksi dengan skala nilai 1 “sangat tidak puas” dan 5 “sangat puas”, dan biasanya nasabah yang di telepon sekitar 3-5 orang per minggunya.

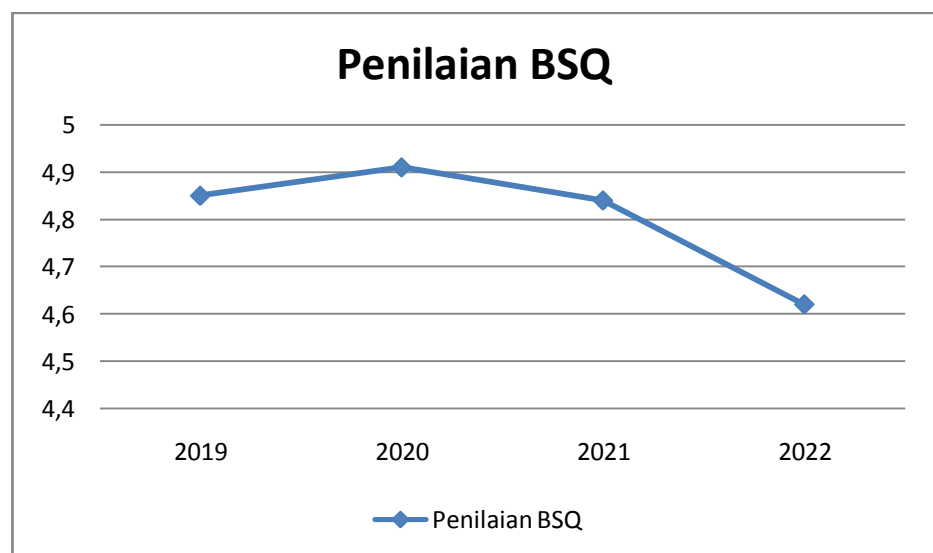
IMS (Internal Mystery Shopper) ini merupakan penilaian dari tim penilai internal yang menyamar sebagai nasabah untuk memastikan pelayanan *frontliner* tetap ramah, cepat, teliti, dan fokus, tujuannya untuk memastikan petugas pelayanan tidak membedakan dalam

memberikan pelayanan kepada nasabah karena sudah seharusnya seorang petugas *frontliner* memberikan pelayanan yang terbaik.

BDM (Branch Development Monitoring) penilaian ini berkaitan dengan wawasan atau pengetahuan terkait dengan materi pelayanan biasanya penilaian ini dilakukan satu kali selama satu bulan, bentuknya post test terdiri dari 30 soal yang dikerjakan di hari yang sama sesuai jadwal test yang telah ditentukan.

Energy Level aspek ini melihat tingkat energi atau tingkat semangat dan antusias para *frontliner* nya dalam bekerja dan memberikan pelayanan kepada nasabah.

Hasil penilaian kinerja karyawan *frontliner* PT Bank Central Asia KCU Bogor dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1

Penilaian BSQ (*Branch service Quality*) periode 2019-2022

Dari gambar 1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 kinerja karyawan *frontliner* KCU Bogor mendapatkan nilai BSQ (*Branch Service Quality*) sebesar 4,85, kemudian pada tahun 2020 mendapatkan nilai sebesar 4,91, dan pada tahun 2021 sampai 2022 mendapatkan nilai BSQ (*Branch Service Quality*) masing-masing sebesar 4,84 dan 4,62, maka dapat dilihat untuk penilaian kinerja karyawan *frontliner* untuk 2 tahun terakhir mengalami penurunan nilai BSQ (*Branch Service Quality*) secara berturut-turut.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik akan membawa iklim kerja yang baik, dimana karyawan akan memberikan hasil kerja yang maksimal yang ditunjukkan dalam sikap positif dalam pekerjaannya, begitu pun sebaliknya jika kepemimpinan yang tidak baik akan membawa iklim kerja yang tidak baik pula. Hal ini akan ditunjukkan dengan sikap mental karyawan yang kurang bersemangat dan gairah kerja karyawan rendah. Keadaan seperti ini akan menyebabkan ketidakseimbangan dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Untuk mengetahui kondisi kepemimpinan pada Bank BCA, peneliti melakukan observasi langsung pada area kerja unit *frontliner* selama penelitian ini berlangsung. Berdasarkan observasi yang dilakukan kepemimpinan mengalami ketidakstabilan dikarenakan pergantian pimpinan yang dilakukan perusahaan. Akibatnya terjadi miss komunikasi yang seharusnya tidak terjadi seperti komunikasi antara pimpinan dengan pegawai yang tidak

lancar karena terlalu sedikit komunikasi yang dilakukan. Jika hal ini tidak segera diperbaiki, akan berdampak pada tidak tercapainya tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Maka dari itu peran seorang pemimpin yang baik sangat perlu agar kinerja karyawan bisa meningkat dan tujuan perusahaan bisa tercapai.

Faktor yang mempengaruhi kinerja lainnya yaitu Lingkungan kerja. Lingkungan kerja sangat penting untuk diperhatikan karena dapat membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Kesimpulan dari hasil observasi tersebut yaitu cahaya lampu yang mulai redup tidak segera diganti. Faktor cahaya memberikan dampak yang cukup besar terhadap pekerjaan, baik secara langsung atau pun tidak langsung . Penggunaan cahaya yang redup akan menimbulkan efek seperti menyebabkan lelah visual akibat kekurangan cahaya, gangguan penglihatan, sakit kepala dan menururunya kecepatan persepsi. Maka dari itu pencahayaan sangat penting untuk diperhatikan dengan standar dan ketentuan yang telah ditetapkan, agar tidak mendatangkan bahaya atau resiko kerja bagi seluruh karyawan. Kemudian mengenai suara bising dari mesin hitung uang yang bisa mengganggu konsentrasi karyawan. Hal ini harus diperhatikan karena akan menyebabkan terhambatnya komunikasi antara karyawan dengan nasabah, oleh karena itu pimpinan harus memikirkan untuk mengganti beberapa mesin hitung uang yang bising dengan mesin hitung uang model baru yang bisa meredam suara bising tersebut.

Adanya permasalahan diatas tentunya akan mempengaruhi kemajuan atau bahkan mengalami kemunduran apabila kinerja karyawan perusahaan tersebut tidak diperbaiki. Bertitik tolak pada masalah yang terjadi serta adanya penurunan indeks penilaian karyawan *frontliner*, maka dengan ini peneliti ingin mengetahui serta membuktikan apakah ada suatu hubungan yang signifikan terhadap pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja pegawai terhadap kinerja karyawan, dengan judul penelitian **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIT *FRONTLINER* DI BANK BCA”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian awal yang telah dilakukan, maka penulis dapat menyusun identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Pegawai kurang teliti menyebabkan banyak kesalahan dalam bekerja.
2. Pegawai kurang bertanggungjawab seperti peralatan kerja yang telah dipakai tidak di taruh kembali pada tempatnya.
3. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antar pegawai/bagian.
4. Kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan pegawai.
5. Kurangnya perhatian pimpinan terhadap pegawai sehingga pegawai kurang antusias dalam bekerja.
6. Pencahayaan area kerja kurang optimal disebabkan banyak lampu yang mulai redup tidak segera diganti.

7. Suara bising dari mesin hitung uang yang terkadang mengganggu pekerjaan.
8. Tata letak alat kerja yang mengganggu konsentrasi kerja seperti pemasangan kabel yang tidak rapi.
9. Fasilitas umum khususnya toilet masih membutuhkan perbaikan dan peningkatan dalam pemeliharaan.

C. Batasan Masalah

Batasan masalah dimanfaatkan agar penelitian dilaksanakan secara terarah dan fokus pada pokok pembahasannya sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Penulis akan meneliti mengenai kinerja karyawan. Alasan mengapa penulis melakukan penelitian di Bank BCA KCU Bogor karena telah terjadi penurunan kinerja karyawan yang dilihat dari menurunnya nilai pelayanan BSQ (*Branch Service Quality*). Menurut Kasmir (2016: 189-193) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja.

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan identifikasi masalah yang sudah diuraikan dan dijelaskan diatas maka dari itu pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah hanya pada kinerja karyawan sebagai variabel terikat, kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas yang diambil berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah diuraikan diatas, maka terperinci masalah yang akan diteliti adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari masalah diatas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *frontliner* di PT Bank Central Asia KCU Bogor?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *frontliner* di PT Bank Central Asia KCU Bogor?
3. Apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *frontliner* di PT Bank Central Asia KCU Bogor?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini untuk:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan *frontliner* di PT Bank Central Asia KCU Bogor.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan *frontliner* di PT Bank Central Asia KCU Bogor.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan *frontliner* di PT Bank Central Asia KCU Bogor.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penulis dapat mengetahui, memahami, mempelajari dan menambah ilmu pengetahuan serta wawasan yang lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan dapat mengaplikasikan teori yang sudah dipelajari dalam perusahaan dan organisasi.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai bahan evaluasi terhadap efektifitas dan efisien dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berkualitas dimasa yang akan datang.

3. Bagi Mahasiswa

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi penulis berikutnya yang berminat meneliti mengenai sumber daya manusia.

G. Sistematika Penelitian

Sistematika dalam Laporan Penelitian ini adalah :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini berisi landasan teori kinerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja yang digunakan untuk memecahkan masalah dan sangat mendukung pada analisis hasil-hasil penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritik dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini ditafsirkan mengenai metode penelitian, waktu dan lokasi penelitian, variabel dan pengukurannya, populasi serta sampel, metode pengumpulan data, instrument penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang data atau fakta lapangan untuk selanjutnya dianalisis dengan teknik-teknik statistik sekaligus untuk menjawab secara pasti

permasalahan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan analisis data yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran untung menunjang penelitian berikutnya.