

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan telah mendapat perhatian penting, terutama dalam era globalisasi saat ini telah disadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci sukses dan keberhasilan dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan sumber daya yang berbeda dari sumber daya lainnya yang ada dalam perusahaan, dapat dijelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidaklah mudah, sebab masing-masing manusia memiliki unsur-unsur berbeda seperti latar belakang, cara pandang, pemikiran, sifat, selera, dan masih banyak unsure lainnya. Berdasarkan unsur-unsur inilah tercermin pola tingkah laku manusia dalam kehidupan sehari-hari. Seiring dengan perkembangan zaman, unsur-unsur yang berbeda dalam setiap kehidupan manusia tersebut secara umum akan senantiasa berkembang dan berubah-ubah. Menyikapi hal inilah departemen sumber daya manusia harus selalu bertindak secara dinamis dan fleksibel berdasarkan data-data dan fakta, guna mengambil keputusan dan tindakan yang tepat.

Perusahaan yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya sehingga kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi disemua level pekerjaan sangat dibutuhkan. Adapun pengelolaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya penerapan manajemen sumber daya manusia bertalian dengan kebijakan procedural dan praktek bagaimana mengelola atau mengatur orang dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan dalam fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, integarasi, pemeliharaan dan PHK.

Pada ruang lingkup perusahaan sumber daya manusia (SDM) erat kaitannya dengan karyawan. Karyawan merupakan kekayaan utama yang

dimiliki oleh perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi, baik kegiatan input, process, dan output dalam perusahaan. Mengelola dan mengatur karyawan menjadi seni tersendiri dalam sebuah perusahaan guna melahirkan karyawan yang professional dan memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk memperhatikan segala sesuatu yang berhubungan dengan apa saja yang menjadi hak dari karyawan. Diketahui juga bahwa pada dasarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Disatu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, sementara disisi lain karyawan membutuhkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan. Dengan demikian perusahaan dan karyawan memiliki keterikatan hubungan satu sama lain yang terikat, karena salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjaanya.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja itu baik atau buruk. Baik buruknya kinerja dapat dipengaruhi banyak faktor, antara lain disiplin karyawan yang rendah, motivasi kerja yang rendah, lingkungan kerja yang kurang nyaman, kepemimpinan yang otoriter, dan kompensasi yang belum dirasa adil oleh karyawan.

Dalam peningkatan kinerja karyawan, perusahaan membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anak buahnya ke arah tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, elektronik maupun cetak seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari

pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh proses kepemimpinan yang efektif (Suharsono, 2012:129).

Untuk meningkatkan kinerja yang efektif, organisasi dapat memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan karyawannya. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka diperlukan adanya *reward* atau kompensasi sebagai bentuk motivasi yang diberikan kepada karyawan. Manajemen kompensasi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam sistem manajemen kompensasi adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil. Tujuan dari pemberian *reward* ini adalah sebagai bentuk perusahaan memperlakukan karyawannya sebagai aset yang perlu diberi penghargaan serta menjadikan karyawan tersebut sebagai mitra usaha sehingga karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan tersebut. Begitu juga dengan alasan orang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya berupa upah atau gaji pokok, akan tetapi juga *reward* yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan berbagai jenis dan bentuknya. Pemberian *reward* kepada karyawan dengan harapan adanya perbaikan dan perkembangan dalam dunia kerja yang secara otomatis memajukan perusahaan dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Berdasarkan hal tersebut maka *reward* dapat dijadikan alat untuk memotivasi kinerja karyawan guna pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam suatu perusahaan juga harus diterapkan manajemen disiplin. Kedisiplinan juga merupakan faktor utama untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam organisasi disamping faktor - faktor lainnya. Kedisiplinan sangat bermanfaat untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan para karyawan guna menunjang perubahan sikap para karyawan yang berdasarkan

motivasi untuk berprestasi di dalam suatu organisasi. Kedisiplinan membawa manfaat yang besar bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan. Bagi karyawan kedisiplinan sangat bermanfaat dalam usaha mengembangkan kemampuan dirinya baik yang bersifat umum maupun keterampilan yang bersifat teknis. Di lain pihak, bagi perusahaan program ini dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan perusahaan tersebut.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas - tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Disiplin kerja sebagai bagian dari moral para pekerja itu sendiri yang perlu ditegakkan didalam suatu perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi suatu perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan. Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia dengan standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Dalam perkembangannya, melakukan penilaian kinerja karyawan tidaklah sederhana karena dalam penilaian kinerja memerlukan syarat, indikator serta terdapat elemen-elemen atau variable-variabel yang mempengaruhinya. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang ketat, terutama di bidang perbankan.

Bank Negara Indonesia merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia sejak 5 Juli 1946, tanggal tersebut ditetapkan sebagai hari bank nasional oleh pemerintah Indonesia. PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk sejak awal berdirinya merupakan pelopor terciptanya berbagai produk & layanan jasa perbankan. Bank Negara Indonesia mampu beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan maupun sosial-budaya melalui penyempurnaan

identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Oleh karena itu, dengan hal tersebut tentu akan berjalan baik apabila didukung dengan peningkatan kinerja karyawan sehingga menghasilkan perbaikan kualitas sumber daya manusia yang ada di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

Menurut Setiawan (Kompas.com, 2017) ,PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI melaporkan laba bersih sebesar Rp 6,41 triliun pada semester I 2017. Capaian ini meningkat sebesar 46,7 persen dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Dengan demikian, tingkat keuntungan yang diperoleh per lembar saham meningkat menjadi Rp 344 per lembar saham. Angka ini tumbuh 47 persen dibandingkan periode yang sama pada tahun lalu sebesar Rp 234.

Tabel 1. Kinerja BNI 2017

(Rp Triliun)

Indikator Neraca	2016	2017	+/- (%)
Total Aset	603,0	709,3	17,6
Kredit	393,3	441,3	12,2
Dana Pihak Ketiga	435,6	516,1	18,5
Obligasi Pemerintah	63,0	79,9	26,7
Ekuitas	89,3	100,9	13,1

Sumber : Data Kinerja BNI 2017

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Fatmawati merupakan kantor cabang kelas I (satu) yang memiliki 14 kantor layanan serta 6 kantor kas. Kantor Layanan dapat melakukan kegiatan perbankan seperti yang ada di Kantor Cabang induknya, sedangkan Kantor Kas berfungsi secara terbatas sebagai sarana pembayaran dan penyetoran dalam hal pelayanan, penyediaan, serta penghimpunan dana dari nasabah. Kantor Kas tidak berwenang untuk melakukan analisis dan membuat keputusan dalam proses penyediaan dana ataupun pemberian kredit kepada nasabah.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Fatmawati memiliki total karyawan sebanyak 220 orang yang terdiri atas jenjang jabatan asisten, asisten manajer, manajer dan asisten VP. Rincian jumlah karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia kantor cabang Fatmawati berdasarkan jabatan structural dapat dijelaskan melalui table berikut:

Tabel 2.
Jabatan Struktural PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor
Cabang Fatmawati (2017)

JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH KARYAWAN
Asisten (ASST)	151
Asisten Manajer (AMGR)	61
Manajer (MGR)	3
Asst Vice President (AVP)	5
Total	220

Sumber: (Bagian Sumber Daya Manusia PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Fatmawati,2017)

Dari pengamatan yang dilakukan peneliti pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Fatmawati menemukan beberapa indikasi bahwa; pertama, kepemimpinan, dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan sosok pemimpin yang dapat memberikan motivasi serta dorongan bagi karyawan untuk lebih baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan tujuan perusahaan tercapai. Pemimpin yang memiliki sikap subjektif terhadap anak buahnya misalnya melakukan penilaian tidak secara objektif.

Kedua, penghargaan, dari data bulan Januari sampai September 2017 masih ditemukan beberapa pegawai yang telah lama bekerja selama masa kerja lebih dari 3 (tiga) tahun berada pada posisi yang sama walaupun memiliki pengembangan keahlian lain yang sebenarnya dapat memberikan kontribusi yang lebih baik bagi perusahaan dan juga rotasi pekerjaan dapat mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi bekerja melalui penganekaragaman kegiatan pekerjaan.

Ketiga, disiplin yang diterapkan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati walaupun sudah menggunakan absensi kehadiran dengan sidik jari (*finger print*), namun masih ditemukan beberapa karyawan yang hadir melebihi jam kantor yang ditetapkan pukul 08.00 WIB, karena dengan disiplin kerja yang baik menimbulkan lingkungan kerja yang kondusif baik tentunya mendukung kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan bertitik tolak pada uraian diatas, penulis tertarik untuk mengkaji lebih jauh mengenai permasalahan yang sudah dijelaskan dalam bentuk penelitian, dengan judul penelitian **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Sistem**

Penghargaan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (Studi Kasus Pada Bank BNI Kantor Cabang Fatmawati)”.

I.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini akan dibatasi pada pengaruh kepemimpinan, sistem penghargaan dan disiplin terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, pokok masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati?
- c. Apakah terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati?
- d. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan, sistem penghargaan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antarkepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati.

- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antarasistem penghargaan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antardisiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, sistem penghargaan dan disiplin kerja secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati.

I.4.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik manfaat secara teoritis maupun praktis.

- a. **Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan kajian bagi perkembangan teori dan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian sejenis selanjutnya.

- b. **Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam pengambilan kebijakan mengenai manajemen sumber daya manusia, serta dapat memberikan gambaran yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, sistem penghargaan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Fatmawati.