

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Saat ini industri perbankan menjadi lebih kompetitif. Menurut Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan 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. Perkembangan positif dunia saat ini telah membawa para pelaku perbankan ke persaingan yang sangat ketat untuk memperebutkan nasabah. Berbagai pendekatan untuk berebut dana dari masyarakat baik melalui peningkatan sarana dan prasarana berfasilitas teknologi tinggi maupun dengan pengembangan sumber daya manusia agar mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah telah dilakukan. Persaingan untuk memberikan yang terbaik kepada nasabah yang dilakukan oleh masing-masing bank telah menempatkan nasabah sebagai pengambil keputusan. Semakin banyak bank yang beroperasi dengan berbagai fasilitas dan kemudahan yang ditawarkan, membuat masyarakat dapat menentukan pilihan sesuai dengan kebutuhannya.

Pada tahun 2017 terdapat 116 bank yang beroperasi di Indonesia (kontan.co.id). Persaingan dengan sesama bank maupun dengan berbagai lembaga keuangan lainnya mengharuskan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mampu membawa perusahaan menuju keberhasilan dan hal ini hanya bisa dilakukan oleh karyawan dengan perilaku kerja yang baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu lebih dipahami dan ditangani secara serius. Situasi yang penuh dengan persaingan ini juga dirasakan oleh Bank

“X”. Berdasarkan data dari statistik perbankan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank “X” merupakan salah satu perusahaan BUMN dengan total aset yang besar. Bank “X” memfokuskan pelayanan kepada masyarakat kecil, diantaranya memberikan fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil serta tersebar hingga ke daerah-daerah pelosok. Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat maka sampai saat ini Bank “X” telah mempunyai unit kerja yang berjumlah 4.447 buah, yang terdiri dari 1 Kantor Pusat, 12 Kantor Wilayah, 12 Kantor Inspeksi /SPI, 170 Kantor Cabang (dalam negeri), 145 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Cabang Khusus, 1 *New York Agency*, 1 *Caymand Island Agency*, 1 Kantor Perwakilan Hongkong, 40 Kantor Kas Bayar, 6 Kantor Mobil Bank, 193 P.POINT, 3.705 “X” UNIT dan 357 Pos Pelayanan Desa.

Banyaknya jumlah unit kerja di Bank “X” ini juga menimbulkan persaingan antar unit kerja tersebut. Setiap unit kerja saling bersaing untuk dapat memenuhi target masing-masing sehingga dapat semakin memajukan Bank “X”. Setiap unit kerja berusaha untuk memperebutkan peringkat pencapaian target. Semakin baik peringkat maka unit kerja tersebut akan mendapatkan bonus dan bonus tersebut akan dibagikan kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan tersebut. Persaingan dalam perusahaan ini juga dirasakan oleh salah satu kantor cabang Bank “X” yaitu Kantor Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Bank “X” Cabang “X” Jakarta terdiri dari satu orang pimpinan cabang yang membawahi satu pimpinan cabang pembantu, satu *manager* operasional dan satu *manager marketing*. Pimpinan cabang pembantu membawahi 17 karyawan, *manager* operasional membawahi 20 karyawan, dan *manager marketing* membawahi 19 karyawan.

Menurut pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta, situasi kantor Bank “X” Cabang “X” Jakarta khususnya divisi *marketing* pada tahun 2013 hingga 2014 tidak dapat memenuhi target dana yang ditentukan oleh Kantor Pusat. Pada tahun 2014 kantor Bank “X” Cabang “X” Jakarta berada pada peringkat dua puluh lima pencapaian target dana se-Jakarta.

Namun, sejak tahun 2015 Bank “X” Cabang “X” Jakarta berhasil menduduki peringkat keenam pencapaian target dana karena selalu dapat memenuhi target dana bahkan bisa melebihi target yang ditetapkan sehingga setiap tahunnya target yang harus dicapai semakin dinaikkan oleh kantor pusat. Pada tahun 2016, Bank “X” Cabang “X” Jakarta ini berhasil menduduki peringkat keempat pencapaian target dana. Pada tahun 2017 Bank “X” Cabang “X” Jakarta ini diberikan target dana sebesar 1,4 Triliun rupiah yang mana *deadline* jatuh pada bulan Desember 2017. Pada akhir bulan Oktober 2017, dana yang terkumpul sudah mencapai 1,35 Triliun. Sebanyak 5 karyawan divisi *marketing* dana Bank “X” Cabang “X” Jakarta mengatakan bahwa sebagian besar pencapaian target ini dikarenakan adanya peran dari pimpinan cabang mereka yang terus memacu setiap karyawan dan memberikan arahan sehingga peringkat kerja kantor mereka bisa terus naik. Peningkatan pencapaian target kantor Bank “X” Cabang “X” Jakarta dari peringkat dua puluh lima menjadi peringkat empat dinilai oleh Kantor Pusat sebagai peningkatan yang sangat pesat dan signifikan. Informasi yang diperoleh dari 2 karyawan kantor cabang lainnya mengatakan bahwa mereka sangat mengapresiasi peningkatan yang terjadi di kantor Bank “X” Cabang “X” Jakarta.

Pada Bank “X” Cabang “X” Jakarta terdapat suatu divisi yang memiliki tanggung jawab untuk memasarkan dan mempromosikan produk yang dihasilkan dari perusahaan perbankan tersebut. Divisi ini dikenal sebagai divisi *marketing*. Divisi *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta terbagi menjadi dua yaitu *marketing* dana dan *marketing* kredit yang dipimpin oleh satu orang *manager marketing*. Produk-produk dari Bank “X” Cabang “X” Jakarta akan dapat diterima oleh masyarakat apabila divisi *marketing* ini memiliki kemampuan dalam bernegosiasi dengan masyarakat yang berperan sebagai konsumen. Adapun orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan pemasaran dan penjualan produk ini dikenal sebagai *staff marketing*. *Staff marketing* merupakan ujung tombak keberhasilan dari suatu perusahaan baik perusahaan perdagangan maupun perusahaan perbankan dalam memasarkan dan menjual

produk yang dihasilkan. *Staff marketing* dituntut untuk dapat mencapai target penjualan yang telah ditentukan oleh pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta dan memberikan pelayanan yang baik terhadap nasabah yang secara langsung akan mempengaruhi target penjualan produk. *Staff marketing* yang berhasil mencapai target akan diberikan *reward* berupa insentif dan bila kinerja semakin baik maka akan dipromosikan. Sedangkan, bagi karyawan yang tidak dapat mencapai target akan mendapat teguran langsung dari *manager marketing* dan pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Jika *staff marketing* tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik maka akan berdampak negatif terhadap Bank “X” Cabang “X” Jakarta.

Pada dasarnya, sebagian besar karyawan yang memiliki latar belakang pengetahuan tentang *marketing* yang baik dan sudah mengikuti pelatihan-pelatihan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan seperti itu biasanya akan menyelesaikan tugas yang diberikan berdasarkan pengalaman yang sudah dimilikinya. Jika ada tugas yang tidak dimengerti maka para karyawan tersebut lebih memilih untuk bertanya pada karyawan lain yang lebih berpengalaman. Namun, beberapa karyawan lainnya terkadang merasa ragu ketika melakukan tugasnya padahal mereka memiliki pengalaman yang cukup. Hal ini dikarenakan karyawan takut salah mengerjakan dan nantinya berujung mereka akan dimarahi oleh pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Oleh karena itu, karyawan *marketing* yang seperti ini membutuhkan *manager marketing* yang dapat memberikan lebih banyak dukungan.

Menurut pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta, pada dasarnya karyawan yang bekerja di Bank “X” telah melewati proses seleksi kerja yang sudah mengacu pada kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya saat bekerja di Bank “X” dengan latar belakang pendidikan para karyawan yang rata-rata adalah lulusan diploma dan sarjana. Selanjutnya, setelah diterima di Bank “X”, karyawan biasanya akan diberikan pelatihan-pelatihan untuk mempersiapkan para karyawan ketika ditempatkan pada berbagai

divisi. Selain itu, karyawan yang bekerja di Bank “X” juga dituntut untuk serba bisa dalam melakukan berbagai tugas dalam kantor sehingga dapat saling membantu antar divisi dan dapat mempercepat pencapaian target. Hal ini juga berlaku bagi para karyawan di Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Para karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta juga sudah memiliki keahlian di bidangnya maupun keahlian di bidang lainnya yang masih menyangkut pekerjaan di Bank “X” Cabang “X” Jakarta karena selain mengerjakan tugas pokok sebagai divisi *marketing*, biasanya karyawan juga akan diberikan tugas tambahan untuk membantu divisi lainnya.

Berkaitan dengan tugas divisi *marketing*, terdapat posisi pekerjaan yang menunjang kerja divisi *marketing* yaitu *manager marketing* dengan pimpinan langsungnya adalah pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta. *Manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta bertugas untuk merencanakan, mengorganisir dan mengelola serta melaksanakan pemberian kredit kepada setiap nasabah. Menurut *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta, pencapaian target perorangan tiap karyawan dibawahnya terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini sesuai dengan pendapat pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta yang juga mengatakan bahwa Bank “X” Cabang “X” Jakarta terus mengalami kenaikan peringkat pencapaian target dana sejak tahun 2015. Setiap karyawan divisi *marketing* rata-rata diberikan target minimal 130 miliar rupiah oleh pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Oleh karena itu, *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memiliki peranan penting untuk mendukung pimpinan cabang dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja dibawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Keberhasilan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dan perilaku pimpinan dalam mengembangkan karyawannya. Salah satu faktor yang memengaruhi tercapainya tujuan perusahaan adalah keberhasilan peranan seorang pemimpin. Menurut Hersey & Blanchard (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah

upaya memengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersaing. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama agar tujuan dari perusahaan maupun kelompok dapat tercapai (Hersey & Blanchard, 1993). Berdasarkan hal tersebut agar para karyawan yang ada di divisi *marketing* ini dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik maka mereka memerlukan *manager marketing* yang dapat mengelola divisinya dengan baik dan menyusun tata kerja yang jelas dan sistematis sehingga *manager marketing* tersebut dapat mengarahkan dan mengembangkan divisinya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta berdasarkan struktur organisasi dan sistem kerjanya divisi ini bekerja berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh Kantor Pusat Bank “X” seperti, dalam mempersiapkan, mengusulkan dan merevisi pencapaian RKA (Rencana Kerja Anggaran) biasanya pimpinan cabang akan bekerja sama dan meminta pendapat dari para *manager* termasuk *manager marketing*. Setelah itu, pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta akan menugaskan secara langsung kepada setiap *manager* termasuk *manager marketing* untuk menyampaikan RKA yang telah disusun tersebut. Selanjutnya, *manager marketing* ini membuat target-target perorangan untuk setiap karyawan yang sebelumnya telah didiskusikan dengan pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Target pencapaian tersebut sebelumnya telah disesuaikan dengan kondisi karyawan dan hasil pencapaian setiap karyawan di tahun sebelumnya sehingga target yang ditentukan untuk setiap karyawan bisa berbeda-beda. Penetapan target juga akan disesuaikan dengan kondisi wilayah. Pada kota-kota besar biasanya diberikan target yang lebih tinggi dibandingkan dengan kota-kota kecil. Kemudian, *manager marketing* akan mengadakan rapat untuk mengumumkan jumlah target yang harus dicapai setiap karyawan beserta dengan batas waktunya. Setiap minggu biasanya diadakan rapat evaluasi hasil pencapaian setiap karyawan

divisi *marketing* dan hasil evaluasi tersebut akan dilaporkan kepada pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta melalui *manager marketing*.

Manager marketing biasanya akan menegur dan memberikan kesempatan kepada karyawan divisi *marketing* untuk menyampaikan keluhan bila hasil kerja karyawan tersebut tidak baik. Selanjutnya, *manager marketing* akan menjelaskan kembali terkait pekerjaan tersebut sehingga bisa membantu karyawan tersebut untuk meningkatkan hasil kerjanya. Menurut *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta, selama ini dirinya lebih suka memberikan kebebasan pada tiap karyawannya untuk dapat menyelesaikan setiap permasalahan kerja masing-masing dan dapat mencapai target yang ditetapkan. Namun menurut *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta, setiap karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta juga memiliki kemampuan yang berbeda-beda yang mana ada karyawan yang masih membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan tugas seperti mencari nasabah dan ada juga karyawan yang sudah mampu untuk melakukan tugasnya sendiri. Ada karyawan yang hasil kerjanya sudah sangat baik namun ada juga karyawan yang hasil kerjanya masih standar saja. Oleh karena itu, *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta terkadang akan memberikan arahan-arahan bagaimana untuk dapat menyakinkan para calon nasabah bagi para karyawannya yang dinilai masih kurang mampu mencari nasabah. Sedangkan, bagi karyawan yang dinilai sudah mampu mencari nasabah dengan baik akan dibiarkan bekerja sesuai dengan diri mereka sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta berusaha menerapkan gaya kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan situasional adalah proses memengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Hersey & Blanchard, 1993). Dasar dari kepemimpinan situasional adalah tidak ada gaya kepemimpinan yang paling efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif pada suatu situasi belum tentu efektif pada situasi lainnya (Hersey

& Blanchard, 1993). Menurut Blanchard (1985), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh seseorang pada saat mencoba untuk memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain tersebut. Perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin meliputi perilaku yang berfokus pada pencapaian tugas/target (*directive behavior*) dan perilaku yang memberikan dukungan sosioemosional serta membangun hubungan pribadi dengan pengikut (*supportive behavior*).

Blanchard, Fowler dan Hawkins (2005) mengungkapkan empat gaya kepemimpinan yang pertama yaitu gaya kepemimpinan *directing* yang menekankan pada tingkah laku mengarahkan (*directive behavior*), ditandai dengan komunikasi satu arah, pemimpin yang menentukan peran anggotanya serta memberitahukan apa, bagaimana, dan kapan tugas-tugas harus dilakukan. Kedua, gaya kepemimpinan *coaching* yang menekankan pada pengarahan dan dukungan (*directive* dan *supportive behavior*), ditandai dengan adanya pengarahan melalui komunikasi dua arah dan memberikan dukungan emosional pada anggota-anggota agar dapat menerima keputusan. Ketiga, *supporting* yang menekankan pada *supportive behavior* dan ditandai dengan adanya komunikasi dua arah yang mana pemimpin dan anggota saling bekerja sama dalam mengambil keputusan, namun pemimpin hanya berperan sebagai fasilitator. Keempat, *delegating* yang mana pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan dukungan seperti mendelegasikan tugasnya dan hanya mengawasi anggota seperlunya saja karena pemimpin menganggap anggotanya sudah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan sudah matang secara psikologis.

Pada kenyataannya berdasarkan hasil wawancara pada dua asisten *manager* yang berada dibawah kepemimpinan *manager marketing* yaitu asisten *manager marketing* kredit dan asisten *manager marketing* dana, diperoleh informasi bahwa mereka merasa kurang puas berada dibawah bimbingan *manager marketing* Bank "X" Cabang "X" Jakarta. Hal ini disebabkan karena *manager marketing* Bank "X" Cabang "X" Jakarta kurang memberikan

dukungan untuk para karyawan *marketing* dan lebih banyak memberikan kebebasan pada setiap karyawan padahal masih ada karyawan yang membutuhkan dukungan dan arahan dari *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Sebagian besar karyawan divisi *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat mencapai target yang ditentukan dikarenakan mendapat pengawasan yang intens dari asisten *manager* dan juga pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta yang turut memerhatikan dan memberikan dukungan, nasihat serta membantu memberikan kontak calon nasabah yang dapat dihubungi. Namun, terkadang *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta juga akan memberikan nasihat serta pujian seperti bagaimana cara untuk tetap mempertahankan nasabah kepada para karyawan *marketing* yang memperoleh nasabah dengan jumlah dana yang besar.

Menurut asisten *manager marketing* dana, beberapa karyawan *marketing* sering mengeluh dan merasa malas mengerjakan tugasnya. Karyawan-karyawan tersebut merasa tugas mereka sebagai bagian *marketing* merupakan tugas yang cukup berat karena harus mengumpulkan dana dalam jumlah besar dan apabila tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan maka mereka akan diberikan ditegur oleh pimpinan cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta sehingga akan memperoleh penilaian kerja yang buruk serta pengurangan bonus. Biasanya bila sudah mendekati *deadline*, barulah para karyawan *marketing* akan bekerja lebih keras untuk mencari nasabah baru. Hal ini menyebabkan kebanyakan karyawan *marketing* hanya bisa mencapai standar target yang ditetapkan dan kalaupun melebihi hanya sedikit saja. Ketika mendekati *deadline* biasanya *manager marketing* baru akan terus menekan karyawannya untuk memenuhi target tersebut. Menurut asisten *manager marketing kredit*, dalam situasi seperti ini seharusnya karyawan *marketing* diberikan semangat untuk dapat mencapai standar dari awal sehingga mungkin nantinya pencapaian target *marketing* dana dan *marketing* kredit bisa melampaui standar target yang ditetapkan.

Berdasarkan wawancara dengan kedua asisten *manager marketing* mengatakan bahwa beberapa karyawan *marketing* termasuk mereka merasa membutuhkan saran-saran dari *manager marketing* terkait permasalahan yang mereka hadapi ketika mengerjakan tugas mereka. Misalnya, pada bulan November tahun 2017 terdapat karyawan *marketing* dana yang mengalami permasalahan dimana nasabah yang dilayani oleh karyawan tersebut memindahkan cukup banyak uang ke bank lain. Perpindahan ini juga memengaruhi pencapaian target dana karena harus kehilangan sejumlah uang dari nasabah tersebut. Pada saat seperti itu, karyawan tersebut merasa kebingungan apakah harus mencari nasabah baru atau mencoba meyakinkan nasabah tersebut untuk tetap mempercayakan uangnya pada Bank “X” ditambah *deadline* yang sudah semakin dekat. Karyawan tersebut merasa membutuhkan pertimbangan dari *manager marketing*. Namun, *manager marketing* dinilai kurang memberikan dukungan terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan tersebut. *Manager marketing* lebih mempercayakan keputusan kepada karyawannya tersebut. Hal ini membuat karyawan merasa kurang yakin terhadap keputusan apa yang harus diambilnya sehingga meminta masukan dari asisten *manager marketing* dana dan juga dari sesama karyawan *marketing* lainnya. Hal diatas menunjukkan bahwa *manager marketing* kurang mampu memberikan gaya kepemimpinan yang tepat dalam situasi tersebut sehingga dapat dikatakan dalam situasi tersebut gaya kepemimpinan *manager marketing* tidak efektif.

Menurut Blanchard, Fowler, dan Hawkins (2005), efektivitas gaya kepemimpinan adalah kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dengan situasi kerja yang sedang dihadapi dan tingkat perkembangan pengikutnya. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin sudah sesuai dengan situasi kerja yang sedang dihadapi dan tingkat perkembangan bawahan maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut sudah dapat dikatakan efektif sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang ditetapkan serta dapat terus mengembangkan dirinya menjadi lebih

baik. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tidak sesuai dengan situasi kerja yang sedang dihadapi dan tingkat perkembangan bawahannya maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut dapat dikatakan tidak efektif sehingga bawahan kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan kesulitan untuk dapat mengembangkan dirinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 6 karyawan *marketing*, diperoleh informasi bahwa sebanyak 2 karyawan *marketing* (33,3%) mengatakan dengan kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mereka merasa telah diberi kesempatan untuk dapat mengembangkan kemampuan mereka yang mana mereka dapat mengambil keputusan sendiri dan belajar untuk bertanggung jawab dengan keputusan yang mereka ambil, dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam menjalin relasi dengan orang lain terutama saat mencari nasabah dan berusaha untuk meyakinkan calon nasabah untuk mempercayakan uang pada Bank “X” Cabang “X” Jakarta serta turut membuat karyawan merasa semakin percaya diri sehingga bisa mencapai target perusahaan bahkan bisa melebihi target yang ditetapkan.

Sebanyak 3 karyawan *marketing* (50%) mengatakan bahwa *manager marketing* kurang memberikan kontribusi terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan para karyawan yang pada dasarnya sudah memiliki kemampuan dalam bidang *marketing*, ketika menghadapi suatu permasalahan biasanya memiliki beberapa alternatif tindakan yang dapat dilakukan namun mereka masih ragu-ragu keputusan mana yang harus diambil dan membutuhkan masukan dari *manager marketing*. Namun, *manager marketing* dinilai kurang membantu mereka dalam mengambil keputusan sehingga para karyawan merasa kurang percaya diri dan meminta bantuan dari sesama karyawan *marketing* untuk memberikan masukan agar karyawan tersebut juga bisa tetap mencapai target.

Terakhir, sebanyak 1 karyawan *marketing* (16,7%) mengatakan bahwa *manager marketing* terlalu banyak memberikan pengarahan padanya sehingga membuat karyawan

tersebut merasa bosan dan tidak dapat mengembangkan dirinya dan menurut karyawan tersebut hal itu mungkin dikarenakan karyawan tersebut merupakan baru dan baru bekerja di bidang *marketing* selama 1 tahun lebih. Karyawan ini merasa kurang bersemangat dalam bekerja karena tidak dapat mengambil keputusan sendiri. *Manager marketing* terlalu mengawasi dan memberikan pengarahan padahal karyawan tersebut sebenarnya sudah mengerti apa yang harus dikerjakan. Hal ini juga membuat karyawan tersebut tidak percaya diri karena setiap tindakannya pasti akan diawasi oleh *manager marketing* dan tidak berusaha keras dalam mencapai target sehingga biasanya target yang dicapai hanya standar saja.

Berdasarkan pemaparan diatas, terlihat bahwa selama ini dengan kepemimpinan *manager marketing*, bidang *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat selalu mencapai target bahkan bisa melebihi target yang ditetapkan. Sementara itu, dalam kepemimpinan *manager marketing* terlihat pula adanya karyawan *marketing* yang belum dapat mengembangkan dirinya sehingga mengatakan gaya kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta belum efektif. Namun ada pula karyawan *marketing* yang mengatakan gaya pemimpin *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta sudah efektif karena dapat membantu mereka dalam mengembangkan diri. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu melakukan penelitian ini untuk memperoleh gambaran mengenai efektivitas gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana gambaran mengenai efektivitas gaya kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh data dan gambaran mengenai efektivitas gaya kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui gambaran lebih lanjut mengenai efektivitas dan fleksibilitas gaya kepemimpinan *manager marketing*, serta mengetahui gambaran tipe/gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Memberi informasi tambahan dalam pengembangan ilmu Psikologi, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi terkait dengan gaya kepemimpinan khususnya kepemimpinan situasional II.
- Memberikan informasi kepada peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan situasional II.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada Bank “X” terutama Pimpinan Cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta mengenai efektivitas gaya kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta sehingga Pimpinan Cabang Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan prestasi dan hasil kerja karyawan-karyawannya.
- Memberikan informasi kepada *manager marketing* mengenai efektivitas, fleksibilitas dan tipe/gaya kepemimpinan yang telah diterapkannya agar dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinannya tersebut.

1.5 Kerangka Pemikiran

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Sedangkan pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, yang dimaksud dengan pegawai bank adalah semua pejabat dan karyawan bank. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta adalah setiap orang yang bekerja di Bank “X” Cabang “X” Jakarta dengan menerima upah untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Perusahaan membutuhkan karyawan sebagai mitra kerja yang akan membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan. Salah satu faktor yang memengaruhi tercapainya tujuan perusahaan adalah keberhasilan peranan seorang pemimpin, baik pemimpin perusahaan maupun karyawan yang diberikan tugas untuk memimpin karyawan lain. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama agar tujuan dari perusahaan maupun kelompok dapat tercapai (Hersey & Blanchard, 1993). Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menampilkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi pengikut. Gaya kepemimpinan yang efektif pada suatu situasi belum tentu efektif pada situasi lainnya (Hersey & Blanchard, 1993). Perilaku kepemimpinan ini juga muncul pada Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Perilaku pemimpin akan memengaruhi persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut.

Perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta akan dipersepsi oleh karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta sehingga akan terlihat gambaran gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta tersebut. Menurut Robbins (2006:169), persepsi adalah suatu proses yang

digunakan individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberi makna pada lingkungan. Menurut Kotler (2002), persepsi tidak hanya bergantung pada rangsangan fisik tetapi pada rangsangan yang berhubungan dengan lingkungan sekitar dan keadaan individu yang bersangkutan.

Adapun 3 faktor yang memengaruhi persepsi (Robbins, 2002) yaitu individu yang bersangkutan, sasaran atau objek yang dipersepsi, dan situasi pada saat mempersepsi. Ketika karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta melihat perilaku kepemimpinan yang dimiliki oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dan berusaha untuk menginterpretasikannya maka hal ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap karyawan yang melihat perilaku kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Karakteristik itu meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan yang dimiliki oleh karyawan *marketing* yang juga terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Kedua, terkait dengan sasaran yang dipersepsi yaitu perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Persepsi terhadap sasaran bukan merupakan sesuatu yang dilihat secara teori melainkan dalam kaitannya dengan orang lain yang terlibat. Hal ini menyebabkan karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta cenderung mengelompokan peristiwa atau perilaku kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta kedalam peristiwa atau perilaku yang serupa dan yang tidak serupa. Terakhir yaitu terkait dengan situasi pada saat mempersepsi. Konteks dimana karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta melihat perilaku gaya kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat mempengaruhi pemahaman karyawan tersebut.

Persepsi yang dimiliki oleh karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta akan memengaruhi penilaian mereka terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Menurut Blanchard (1985), gaya kepemimpinan

adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh seseorang pada saat mencoba untuk memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain tersebut. Persepsi karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat dilihat dari perilaku *directive behavior* dan *supportive behavior*. *Directive behavior* adalah sejauh mana seorang pemimpin memberikan arahan kepada pengikut dan melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan pengikutnya (Blanchard, Fowler, dan Hawkins, 2005). Sedangkan, *supportive behavior* adalah sejauh mana pemimpin memberikan semangat, dukungan dan umpan balik/*feedback* kepada pengikutnya (Blanchard, Fowler, dan Hawkins, 2005). Pada Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat diartikan bahwa *directive behavior* adalah sejauh mana *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memberikan arahan kepada karyawan Bank “X” Cabang “X” Jakarta dan melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Sedangkan *supportive behavior* adalah sejauh mana *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memberikan semangat, dukungan, dan umpan balik/*feedback* kepada karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Kombinasi dari kedua perilaku tersebut akan menghasilkan 4 gaya kepemimpinan berikut ini.

Pertama, gaya kepemimpinan yang memiliki *directive behavior* yang tinggi dan *supportive behavior* yang rendah. Gaya ini disebut dengan *directing*. *Manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dikatakan memiliki gaya kepemimpinan ini apabila karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi bahwa *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta menampilkan perilaku seperti mendefinisikan peran karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dan memberitahu apa, bagaimana, dan kapan karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta harus melakukan berbagai tugas. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berada pada *manager marketing* Bank “X” Cabang “X”

Jakarta. Karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat memberikan solusi dan keputusan, sebagian besar komunikasi bersifat satu arah, dan pelaksanaannya diawasi oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta.

Kedua, gaya kepemimpinan yang memiliki *directive behavior* yang tinggi dan *supportive behavior* yang tinggi. Gaya ini disebut dengan *coaching*. *Manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dikatakan memiliki gaya kepemimpinan ini apabila karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi bahwa *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta masih memberikan banyak arahan dan petunjuk terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta namun *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta juga mencoba untuk mendengarkan perasaan karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta tentang keputusan serta gagasan dan saran karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi bahwa *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memiliki komunikasi dua arah dan pemberian dukungan meningkat, namun kontrol pengambilan keputusan tetap ada pada *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta juga meminta saran dari karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dan terus mengarahkan pemenuhan tugas serta mulai memberikan kesempatan kepada karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta untuk dapat berkomunikasi.

Ketiga, gaya kepemimpinan yang memiliki *directive behavior* yang rendah dan *supportive behavior* yang tinggi. Gaya ini disebut dengan *supporting*. *Manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dikatakan memiliki gaya kepemimpinan ini apabila karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi bahwa pada gaya ini, kontrol dalam pengambilan keputusan sehari-hari dan pemecahan masalah bergeser dari *manager marketing*

Bank “X” Cabang “X” Jakarta menjadi karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi *manager marketing* memiliki peran untuk memberikan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta serta secara aktif mendengarkan dan memfasilitasi pemecahan masalah/pengambilan keputusan dari karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. *Manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta lebih banyak melakukan komunikasi dua arah, diskusi, serta memotivasi karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. *Manager marketing* dan karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta membuat keputusan bersama kemudian *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mendukung upaya pengikut terhadap pencapaian tugas.

Keempat, gaya kepemimpinan yang memiliki *directive behavior* yang rendah dan *supportive behavior* yang rendah. Gaya ini disebut dengan *delegating*. *Manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dikatakan memiliki gaya kepemimpinan ini apabila karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi bahwa pada gaya ini, *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta tetap terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, tetapi tanggung jawab sepenuhnya sudah berada pada karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memiliki kontrol signifikan untuk menentukan bagaimana tugas harus diselesaikan. Karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta mempersepsi bahwa *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta menyerahkan keputusan dan tanggung jawab untuk pelaksanaan tugas kepada karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta telah memiliki kompetensi dan kepercayaan diri untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku sendiri. Ketika menerapkan gaya kepemimpinan, *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta juga perlu memerhatikan level perkembangan para karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta.

Pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang terbaik apabila disesuaikan dengan level perkembangan (*developmental level*) pengikut (Blanchard, Fowler, dan Hawkins, 2005). Adapun dimensi dari level perkembangan menurut Blanchard, Fowler, dan Hawkins (2005) terdiri dari kompetensi (*competence*) dan komitmen (*commitment*). Kompetensi (*competence*) adalah pengetahuan, pengalaman, dan keahlian dari seseorang atau kelompok untuk menyelesaikan tugas atau melakukan kegiatan tertentu. Kompetensi dapat dikembangkan dengan arahan dan dukungan yang tepat. Sedangkan, komitmen (*commitment*) adalah kombinasi antara kepercayaan diri dan motivasi. Komitmen menerangkan sejauh mana seseorang atau kelompok mempunyai rasa percaya diri dan motivasi untuk menyelesaikan tugas tertentu yang diberikan. Pada Bank “X” Cabang “X” Jakarta *competence* adalah sejauh mana karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keahlian untuk menyelesaikan tugas atau melakukan kegiatan tertentu. Sedangkan, *commitment* adalah sejauh mana karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memiliki rasa percaya diri dan motivasi untuk menyelesaikan tugas tertentu yang diberikan. Kombinasi dari dua dimensi level perkembangan tersebut menghasilkan empat tipe level perkembangan berikut ini.

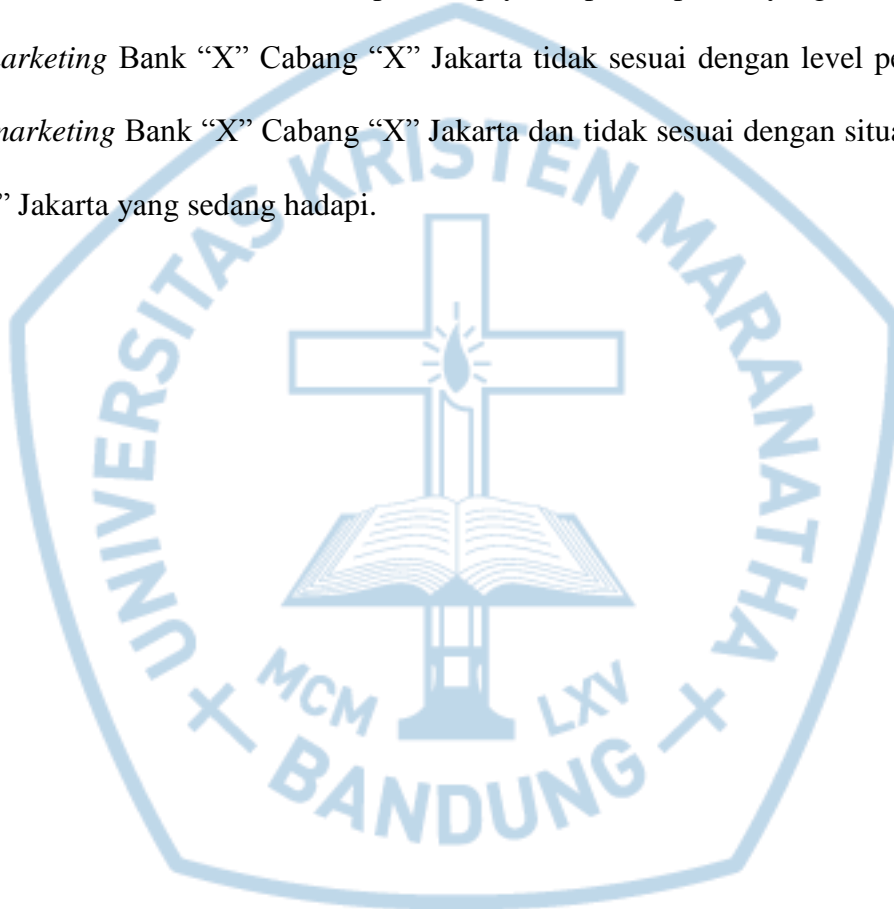
Enthusiastic beginner (D1) adalah karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta yang tidak memiliki atau hanya memiliki sedikit pengetahuan dan pengalaman terkait bidang *marketing* namun antusias dan siap untuk belajar. *Disillusioned learner (D2)* adalah karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta yang memiliki sedikit pengalaman dalam bidang *marketing* dan karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta akan kehilangan motivasinya untuk mengerjakan pekerjaannya. *Capable, but cautious performer (D3)* adalah karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta yang memiliki kompetensi/kemampuan namun merasa tidak percaya diri untuk memanfaatkan kemampuannya tersebut. Pada level ini karyawan *marketing* Bank “X”

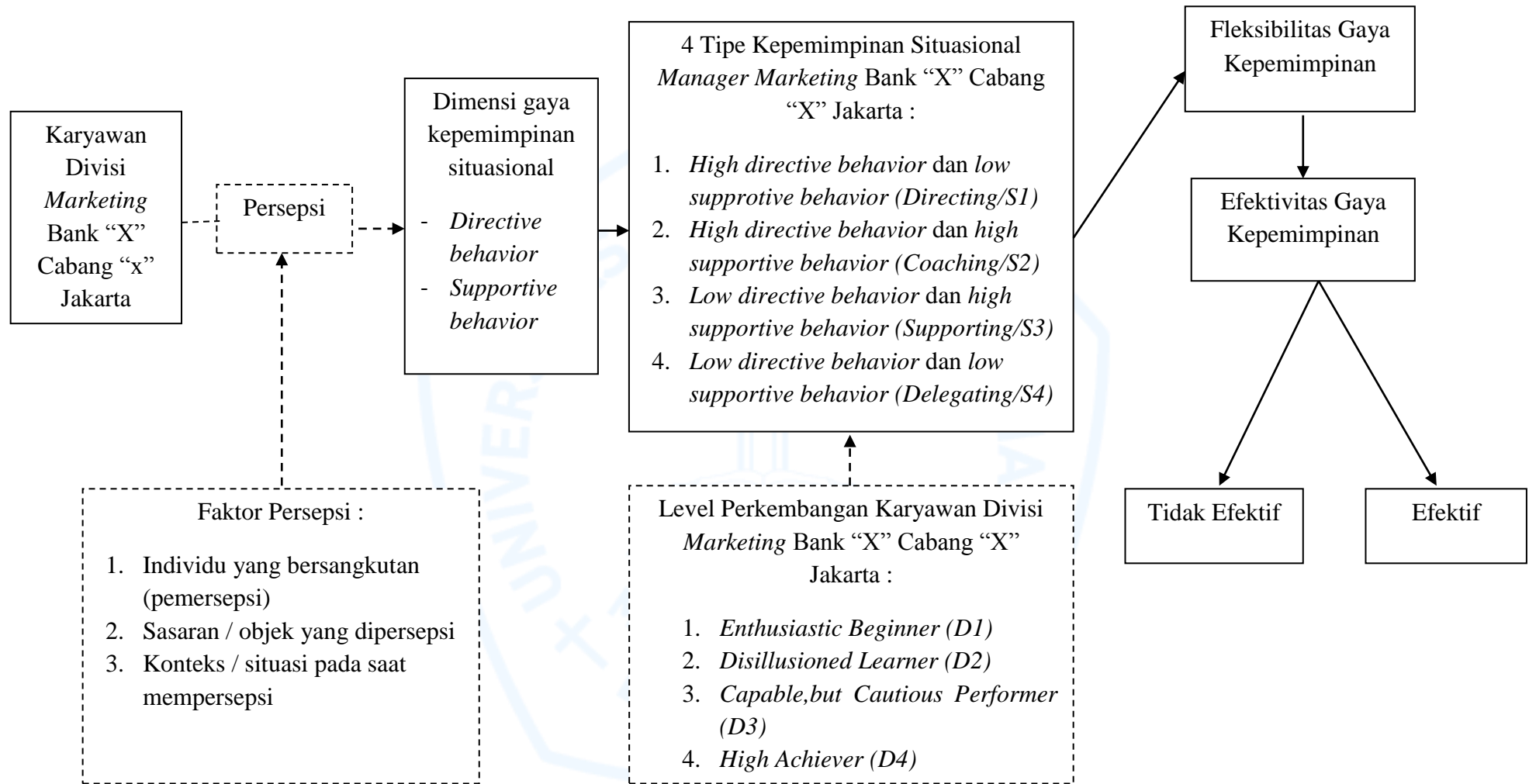
Cabang “X” Jakarta tahu apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaannya namun merasa tidak yakin dapat mengerjakan tugas tersebut. *High achiever* adalah karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta yang memiliki pengetahuan yang tinggi dalam bidang *marketing*, percaya diri dan mampu bekerja tanpa pengawasan.

Menurut kepemimpinan situasional, pemimpin tidak bisa lagi mengandalkan satu gaya kepemimpinan karena tidak ada gaya kepemimpinan yang paling efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif pada suatu situasi belum tentu efektif pada situasi lainnya (Hersey & Blanchard, 1993). Oleh karena itu, *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta juga diharapkan dapat menggunakan keempat gaya kepemimpinan situasional sesuai dengan situasi yang dihadapi dan sesuai dengan level perkembangan karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta. Semakin sering *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda maka *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat dikatakan memiliki gaya kepemimpinan yang fleksibel. Sedangkan, semakin jarang *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda maka dapat dikatakan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memiliki gaya kepemimpinan yang tidak fleksibel. Pengajaran kepemimpinan situasional membantu para pemimpin untuk belajar bagaimana memberi dampak positif pada berbagai jenis situasi.

Pemimpin yang efektif harus fleksibel dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya saat karyawan dan situasi berubah seiring waktu di lingkungan kerja. Efektivitas kepemimpinan dapat dicapai jika gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta disesuaikan dengan level perkembangan (*developmental level*) karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta terhadap situasi kerja yang sedang dihadapi. Oleh karena itu, sebelum menerapkan suatu gaya kepemimpinan diharapkan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta lebih dahulu mendiagnosis situasi yang

sedang dihadapi dan level perkembangan (*developmental level*) karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta sehingga *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat menentukan gaya yang efektif sesuai dengan level perkembangan karyawan dan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dapat dikatakan efektif apabila sesuai dengan level perkembangan karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dan sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi. Sedangkan, dikatakan tidak efektif apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta tidak sesuai dengan level perkembangan karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta dan tidak sesuai dengan situasi Bank “X” Cabang “X” Jakarta yang sedang hadapi.





Bagan 1.1 Kerangka Pikir Efektivitas Gaya Kepemimpinan *Manager Marketing* Bank "X" Cabang "X" Jakarta

1.6 Asumsi Penelitian

1. Setiap karyawan *marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta memiliki persepsi yang berbeda terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta berdasarkan perkembangan bawahannya pada divisi *marketing* di Bank “X” Cabang “X” Jakarta adalah *directing*, *coaching*, *supporting* dan *delegating*.
3. Efektivitas gaya kepemimpinan *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta ditentukan oleh adaptif atau tidaknya perilaku atasan dengan situasi atau kondisi perkembangan bawahannya.
4. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *manager marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta efektif apabila sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi dan sesuai dengan kondisi perkembangan bawahannya.
5. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Manager Marketing* Bank “X” Cabang “X” Jakarta tidak efektif apabila tidak sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi dan tidak sesuai dengan kondisi perkembangan bawahannya.