

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Terdapat dua faktor yang memiliki dampak terhadap perkembangan bisnis di Indonesia yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mungkin dapat dikuasai oleh perusahaan sedangkan faktor eksternal cenderung lebih sulit dikendalikan karena faktor eksternal tidak mudah untuk diramalkan. Dalam kondisi seperti ini, semua bisnis harus berjuang untuk memiliki usaha yang selalu bertahan dalam mengordinasi secara sistematis kondisi perusahaannya.

Begitu juga yang terjadi dalam bisnis perbankan. Dalam dekade terakhir persaingan di dunia perbankan menjadi sangat tinggi dan ketat, hal ini dibuktikan dari data Otoritas Jasa Keuangan dimana pada awal bulan 2017 jumlah bank di Indonesia sebanyak 116. Pada jumlah ini, bank yang beroperasi bisa menjadi sinyal persaingan yang ketat, kondisi perekonomian akan memberikan dampak terhadap kinerja sektor perbankan Indonesia termasuk BCA.

Bank BCA adalah salah satu bank di Indonesia yang termasuk dalam persaingan perbankan ini. PT Bank Central Asia, Tbk (BCA) secara resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia NV (BCA). BCA menjadi salah bank swasta terbesar di Indonesia selama tahun 2016. Hal ini dapat dilihat dari laba bersih BCA pada tahun 2016 sebesar Rp 9,6 triliun dan berhasil memfasilitasi layanan transaksi perbankan kepada 14,8 juta rekening nasabah melalui 1.201 cabang BCA yang tersebar di seluruh daerah Indonesia. Hal ini

tidak lepas dari kinerja karyawan BCA dalam melayani setiap nasabah BCA. Perlu diperhatikan, untuk dapat bersaing dalam sektor perbankan, BCA harus menjadi unggul dalam pasarnya dan memerlukan pemimpin yang dapat membawa BCA memenangkan persaingan dengan bank lain.

Dengan 1.201 cabang, BCA memiliki banyak sekali karyawan yang perlu diperhatikan kinerjanya. Untuk itu BCA membutuhkan pemimpin-pemimpin yang dapat memotivasi karyawannya untuk meningkatkan semangat kerja dan kegairahan.

Kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan sendiri adalah proses seseorang menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi *followers*nya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Salah satu konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah kepemimpinan transaksional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander *et al.*, 2002). Kepemimpinan transaksional berdasarkan pada prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin mengharapkan kinerja yang baik dari karyawannya sedangkan karyawan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan yang paling banyak digunakan dalam industri jasa adalah kepemimpinan transaksional (Humphreys, 2002). Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Gaya pemimpin transaksional juga dipandang dapat memacu atau memotivasi

bawahannya untuk memberikan kemampuan terbaiknya apabila besar kecilnya imbalan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik oleh manager dan dapat diterima oleh seluruh karyawan. Menurut Wexley dan Yukl (2006:132) motivasi merupakan pemberian daya penggerak untuk menciptakan dan meningkatkan kegairahan kerja karyawan agar mereka mau saling bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Oleh karena itu, motivasi ini merupakan subjek yang amat penting bagi seorang pemimpin atau manajer, karena pemimpin harus bekerja dengan dan melalui orang lain untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan.

Bernadin dalam Sudarmanto (2009:8) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atau dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku atas pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, namun hasil kerja yang telah dan akan dilakukan.

Persaingan yang terjadi bukan hanya BCA dengan bank-bank lainnya di Indonesia, tetapi terjadi juga persaingan antar cabang BCA. Dimana setiap cabang ingin menjadi yang terbaik. Hal ini dibuktikan dengan adanya penilaian BSQ (*Branch Service Quality*). Sistem penilaian dilakukan dengan mengadakan survei ke nasabah yang bertransaksi di cabang. Pemilihan nasabah dilakukan dengan sampling secara acak, nasabah yang terpilih akan ditelepon oleh pihak ketiga

tersebut untuk diminta penilaian mengenai pelayanan cabang secara keseluruhan dengan skala penilaian 1 (sangat tidak puas) – 5 (sangat puas).

Tabel 1.1  
*Executive Report BSQ*

TOP 20 KCU			
1. Kelapa Gading	6. Parepare	11. Ambon	16. Muara Karang
2. Pontianak	7. Asemka	12. Wahid Hasyim	17. Manado
3. Kendari	8. Alam Sutera	13. Rungkut	18. Palu
4. Tebing Tinggi	9. Kedoya Permai	14. Sidoarjo	19. Mangga dua Raya
5. Taman Duta Mas	10. Sukabumi	15. Green Garden	20. Makasar
BOTTOM 20 KCU			
20. Rawamangun	15. Cikarang	10. GUNSA 45	5. Dago
19. Banjarmasin	14. Bukit barisan	9. Purwokerto	4. Ahmad Yani
18. Padang	13. Balikpapan	8. Kalimalang	3. Pekalongan
17. Palembang	12. Bandung	7. Bengkulu	2. Solo Veteran
16. Bata,	11. Bogor	6. Cibubur	1. Medan

(Sumber: Report BSQ, 2016)

Di Bandung terdapat 4 KCU BCA yaitu KCU Asia Afrika, KCU Ahmad Yani, KCU Dago dan KCU Soekarno Hatta. Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan pada tahun 2016 diperoleh bahwa KCU Dago berada pada posisi paling

bawah dibanding 3 KCU lainnya di Kota Bandung atau menempati posisi ke 5 paling bawah di seluruh Indonesia. Ini membuktikan bahwa pelayanan yang diberikan oleh BCA KCU Dago belum memuaskan nasabah. Karena BCA merupakan perusahaan jasa dimana aset terbesar yang dimilikinya adalah karyawan, maka penting untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama dalam hal pelayanan.

Sehubungan akan hal ini, maka peneliti melakukan wawancara dengan 10 karyawan.

Tabel 1.2

Pra-survei hasil wawancara karyawan BCA KCU Dago

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Anda sudah mengetahui standar pekerjaan dengan jelas	9	1
2	Anda dan rekan kerja sudah bekerja sama dengan baik	4	6
3	Anda dapat dipercaya untuk melakukan tanggung jawab yang lebih besar	7	3
4	Pekerjaan yang anda hasilkan sudah baik tanpa adanya kesalahan	2	8
5	Kualitas layanan yang anda berikan sudah optima	4	6

Sumber: wawancara dengan 10 karyawan di BCA KCU Dago

Kinerja dari suatu perusahaan jasa seperti bank sangat ditentukan oleh kualitas layanan yang diberikan karyawan terhadap setiap nasabah yang datang dari mulai penyambutan nasabah sampai kepada proses transaksi selesai. Nasabah berharap dengan datang ke bank maka mereka akan mendapatkan solusi perbankan yang tepat untuk setiap kebutuhan *financial* mulai dari informasi

perbankan, pembukaan rekening, pengajuan kredit, perubahan data, *customer care*, transaksi keuangan (tarikan dan setoran) dan lain-lain.

Kinerja BCA KCU Dago belum dapat mencapai hasil yang optimal dikarenakan seluruh pemimpin dan karyawan belum dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga menghambat proses layanan nasabah. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal seperti, kurangnya komunikasi dan kerjasama antar karyawan satu divisi maupun dengan divisi lainnya yang terkadang mengakibatkan lamanya proses transaksi nasabah, kurangnya inisiatif karyawan untuk meningkatkan *skill* mereka, penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan bidangnya dan lain-lain. Hal-hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap kinerja apabila tidak adanya perubahan dari masing-masing individu.

Masalah kinerja karyawan di BCA KCU Dago yang diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan transaksional adalah kurangnya dukungan pimpinan pada saat jam operasional. Kurangnya campur tangan dari pemimpin terhadap kualitas pelayanan yang diberikan karyawan pada saat operasional layanan. Karena pemimpin jarang berada di area *banking hall* maka kebijakan dan keputusan yang pemimpin buat seringkali tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melayani nasabah.

Masalah kinerja karyawan di BCA KCU Dago yang diduga dipengaruhi oleh motivasi adalah kurangnya motivasi karyawan dalam meningkatkan *skill* layanan nasabah. selain itu kurangnya komunikasi dalam kerja sama antar tim sehingga proses layanan nasabah yang seharusnya cepat menjadi lama. Ini akan

mempengaruhi kepuasan nasabah terhadap layanan yang diberikan oleh BCA KCU Dago.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian dalam masalah kepemimpinan transaksional dan motivasi yang berpengaruh pada kinerja di BCA KCU Dago. Diharapkan penelitian ini dapat berguna untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan bagi setiap nasabah yang datang ke BCA KCU Dago. Oleh karena itu, penulis mengambil penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada BCA KCU Dago Bandung”

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Kinerja BCA KCU Dago Bandung pada tahun 2016 dapat dikatakan belum maksimal karena berdasarkan hasil penilaian BSQ (*Branch Service Quality*), BCA KCU Dago berada pada posisi *bottom 5* KCU seluruh Indonesia. Layanan yang memuaskan nasabah akan terwujud apabila didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik

Kinerja di BCA KCU Dago belum mencapai hasil optimal dikarenakan belum seluruh pemimpin dan karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga menghambat proses layanan nasabah di BCA KCU Dago.

Salah satu faktor penyebabnya adalah kurangnya campur tangan dari pemimpin terhadap kualitas pelayanan yang diberikan karyawan. Faktor

kepemimpinan menjadi sangat penting dan diperlukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik oleh para pemimpin dan dapat diterima oleh seluruh karyawan. Pemimpin harus mengetahui apa saja yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawannya.

Kurangnya komunikasi dalam kerja sama antar tim juga diduga menjadi salah satu penyebab motivasi bekerja yang belum maksimal dari karyawan BCA KCU Dago. Hal-hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian terhadap kepemimpinan transaksional, motivasi dan kinerja karyawan dengan pergantian pejabat yang baru.

### **1.2.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transaksional di lingkungan kerja karyawan pada BCA KCU Dago Bandung?
2. Bagaimana motivasi karyawan pada BCA KCU Dago Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada BCA KCU Dago Bandung?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan BCA KCU Dago Bandung secara simultan dan partial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisa variabel-variabel sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transaksional di lingkungan kerja karyawan pada BCA KCU Dago Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi karyawan pada BCA KCU Dago Bandung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan pada BCA KCU Dago Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan BCA KCU Dago Bandung secara simultan dan partial.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa didapatkan dari penelitian ini adalah :

1. Melalui penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang sangat penting dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya mengenai kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja kerja karyawan.
2. Memberikan sumbangan penelitian bagi pihak BCA KCU Dago Bandung mengenai kepemimpinan transaksional dan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja kepada karyawan.

3. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan dan bahan perbandingan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transaksional dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dalam bidang kajian yang sama.

