

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

PT Bank ABC merupakan bank terbesar di Indonesia didirikan pada 21 Februari 1957. Bank ABC merupakan salah satu bank swasta terbesar yang ada di Indonesia. Pada pelaksanaannya bank ABC didukung oleh pemimpin cabang dan kinerja karyawan. Pemimpin disetiap cabang bank ABC telah ditentukan oleh kantor pusat sehingga setiap karyawan yang menjalankan tugas harus disesuaikan dengan instruksi dan peraturan yang dibuat oleh masing-masing pemimpinnya. Karyawan pada kantor cabang Bank ABC terdiri dari *Front Liner* dan *Back Office*. Setiap pemimpin dan karyawan dari bagian *Front Liner* dan *Back Office* memiliki tugas sesuai dengan *jobdesk* masing-masing agar dapat menjadikan kantor cabangnya yang terbaik dari segi pelayanan terhadap customer dibandingkan kantor cabang lainnya. Pemimpin kantor cabang bank ABC memiliki tanggung jawab untuk mencapai keberhasilan penilaian layanan terbaik pada kantor cabangnya.

Dalam menentukan pelayanan terbaik pada setiap kantor cabang bank ABC terdapat *mystery shopper* yang bertugas untuk melakukan uji penilaian dan juga penilaian layanan *Branch Service Quality* (BSQ) dari customer. Penilaian BSQ cabang dilakukan dua kali pada setiap tahunnya. Hasil penilaian BSQ pada gelombang pertama tidak selalu sama seperti di cabang A. Pada tahun 2015 BSQ gelombang pertama cabang A memperoleh hasil yang baik yang menunjukkan kinerja karyawan yang baik. Namun pada penilaian BSQ

gelombang kedua cabang A mengalami penurunan. Penurunan ini sangat disayangkan dikarenakan adanya kinerja karyawan yang tidak stabil di duga adanya masalah motivasi bekerja karyawan. Seperti halnya yang di sampaikan oleh karyawan cabang A sebagai berikut

“ Saya sih ngerasa udah males ya buat kerja lebih baik. Saya bisanya cuma ya segini aja mau diapain lagi. Menurut saya ga ada bedanya kok kerja bagus ataupun biasa aja. Toh hasil BSQ nya segitu-gitu juga. Lagian BSQ kan kadang ga sesuai dengan lapangannya, udah bagus layanannya juga hasilnya ga bagus. Jadi percuma aja mau ningkatin kinerjanya” (FN 6 oktober 2015 pukul 15:00, wawancara pribadi)

Berdasarkan hasil wawancara karyawan A diatas, karyawan memiliki motivasi yang rendah terlihat dari sikap karyawan yang sudah merasa malas bekerja dan tidak berusaha untuk meningkatkan penilaian BSQ cabangnya agar lebih baik.

Pada cabang B penilaian BSQ pada gelombang kedua juga mengalami penilaian yang kurang baik. Hal ini terjadi karena beberapa karyawan sudah merasa puas dengan hasil yang dicapai sehingga karyawan tidak berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya, adapula karyawan yang melakukan sesuatu karena diharuskan oleh pimpinannya yang menuntut untuk bekerja dengan baik agar tercapai penilaian pelayanan yang bagus pada kantor cabangnya. Hal ini dipertegas dengan hasil wawancara dengan karyawan SA yang bekerja di cabang B sebagai berikut

“saya sudah bekerja disini selama 3 tahun sebagai frontliner, selama bekerja tidak ada kesulitan yang saya alami karena memang ini adalah passion saya, dan saya suka berhubungan dan melayani orang lain.

Disini kan ada penilaian BSQ, terakhir penilaian BSQ turun yang mengharuskan saya bekerja harus selalu benar jangan sampai ada yang salah, dan kerjaan saya selalu diawasi terus, padahal saya tidak suka jika kerjaan saya selalu diawasi. Malas kalau sudah diawasi setiap kerja dan kerjanya kaya terpaksa gitu.” (SA 6 Oktober 2015 pukul 15.00, wawancara pribadi).

Dari hasil wawancara dengan karyawan cabang B menunjukkan bahwa karyawan SA memiliki motivasi yang rendah karena walaupun SA merasa frontliner sebagai *passionnya* namun SA tetap tidak bersemangat bekerja dikarenakan banyaknya tuntutan dan tidak menyukai pekerjaannya ketika diawasi. Hal ini juga terjadi pada karyawan TG yang peneliti wawancarai di cabang C sebagai berikut

“Yang saya rasa selama kerja disini sih ya mau kerja bagus juga percuma tetap aja kalo disini nilai BSQ kita dapetnya jelek. Abis nasabahnya juga sih ya kalo disini agak semaunya sendiri, saya juga jadi males-malesan nerimain nasabah, karena mereka banyak maunya. Dari atasan juga banyakuntutanya tanpa memberikan solusi, pengennya biginilah-begitulah tapi instruksinya nggak jelas giliran hasil kerjanya nggak sesuai dia marah-marah. Ya akhirnya kita jadi bingung mau ikutin yang mana, ujung-ujungnya kita jadi ogah-ogahan tuh ngikutin atasan mana yang dimau kitanya sendiri jadi bingung yah” (TG 6 Oktober 2015 pukul 15.30, wawancara pribadi).

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi kerja yang rendah, hal ini terindikasi oleh banyaknya keluhan yang dirasakan oleh karyawan, disisi lain juga adanya tuntutan dari atasan yang tidak diimbangi dengan pemberian solusi sehingga menyebabkan karyawan dalam menjalankan tugasnya kurang optimal. Pendapat yang disampaikan pemimpin kadang kurang sejalan dengan yang dilakukan oleh para karyawan. Akibatnya para karyawan merasa ketidaksesuaian antara yang

diharapkan dengan apa yang didapatkan sehingga kinerja karyawan menurun yang selanjutnya berdampak pada proses pelayanan yang kurang maksimal.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan salah satu karyawan BD PT Bank ABC cabang C, sebagai berikut:

“Saya sih selama kerja disini, fine-fine aja. Yah kalopun nilai BSQ jelek mau diapain lagi, emang udah susah dirubah. Saya sih tenang-tenang aja toh yang lain juga sama aja kok kerjanya. Abis bingung juga yah mau diapain toh ujung-ujungnya kita disuruhnyajualab kok. Tapi kalo nilai jelek ya disalahin juga sih, bingung yang harus gimana, soalnya atasan juga nggak mau ngasih tau caranya gimana biar pelayanannya bagus.” (BD 6 Oktober 2015 pukul 16.00, wawancara pribadi).

Berdasarkan wawancara kedua dapat dilihat bahwa karyawan tersebut merasa tidak bersemangat terhadap pekerjaannya yang menunjukkan karyawan tersebut memiliki motivasi kerja yang rendah. Sehingga hanya bekerja seadanya tanpa berusaha untuk bekerja lebih baik. Disisi lain karyawan tersebut merasa bahwa tidak ada yang bisa diperbaiki atau ditingkatkan dari pekerjaan mereka hal ini dimungkinkan karena kurangnya dukungan ataupun dorongan dari dalam diri karyawan tersebut dan dari pihak orang lain terutama dari pihak atasan yang dapat meningkatkan kualitas kerja mereka.

Kemudian peneliti juga melakukan wawancara dengan AR karyawan PT Bank ABC cabang A dengan tanggapan sebagai berikut:

“Selama bekerja disini, saya senang terus banyak pengalaman juga, ada dorongan dari atasan yang menurut saya itu ngebangun motivasi untuk saya dan teman teman untuk bekerja lebih baik lagi mencapai nilai BSQ yang baik. Kerja jadi berasa ringan karena selalu diingetin hal-hal yang harus saya dan teman teman perbaiki.” (wawancara dengan AR, 10 November 2015 pukul 16.15).

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dilihat bahwa karyawan tersebut merasa senang selama bekerja di perusahaan tersebut. Karyawan juga merasa bahwa keberadaan atasannya sangat membantu dalam mengurangi beban kerja.

Kesimpulan dari hasil wawancara pada AR pada cabang A terlihat motivasi kerja yang tinggi hal ini dipengaruhi oleh atasannya yang menurut karyawan memiliki gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi, memberikan dukungan untuk lebih baik lagi, dan mengingatkan hal-hal yang harus karyawan perbaiki. Sebaliknya berdasarkan hasil wawancara dengan FN, SA, TG, dan BD karyawan merasa tidak termotivasi. Kerja yang selalu diawasi, kerja tanpa instruksi yang jelas dan hanya menuntut untuk jualan. Diduga pada PT Bank ABC memiliki motivasi yang rendah.

Motivasi kerja adalah dorongan, penggerak, pengendalian, tingkah laku seseorang dalam mencapai tujuan. Motivasi dapat berbentuk secara eksternal maupun internal. Motivasi Intrinsik biasanya berkorelasi positif dengan pencapaian yang baik, sedangkan motivasi ekstrinsik memiliki korelasi negatif dengan pencapaian seseorang. (Ryan & Deci, 2000)

Idealnya karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dilihat berdasarkan tingkat keaktifan dan keterlibatannya dalam berbagai kegiatan, terdapat kepuasan dalam dirinya selama melakukan pekerjaan melayani *customer*, selalu menganggap pekerjaannya merupakan sesuatu yang penting dalam dirinya, melakukan pekerjaan yang disukai dan selalu menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara, ciri-ciri dari seseorang yang memiliki motivasi kerja adalah sebagai berikut bermal-

malasan untuk meningkatkan kinerja demi meningkatkan penilaian cabang, tidak memiliki kemauan untuk berprestasi lebih dan sudah merasa cukup dengan apa yang sudah dilakukan.

Sedangkan karyawan dengan motivasi kerja yang rendah, mereka akan cenderung lebih malas dan kurang aktif dalam menjalankan pekerjaan, kurang bersemangat dalam melakukan aktifitas di lingkungan kerja, melakukan pekerjaan dengan terpaksa dan hanya karena adanya dorongan dari luar yang mengharuskan karyawan tersebut melakukan pekerjaan, tidak menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari dirinya, tetap harus melakukan pekerjaan walaupun pekerjaan tersebut tidak disenanginya dan karyawan tersebut tidak bisa menolak pekerjaan tersebut.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi motivasi kerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerialnya (Soekarso, 2010).

Menurut Bass (2004) pemimpin yang berorientasi pada target serta menuntut *perfect* sesuai prosedur adalah pemimpin yang *Transaksional* dan pemimpin yang mengayomi, menyemangati serta memotivasi disebut *Transformasional*. Pada dasarnya gaya kepemimpinan setiap orang berbeda-beda sesuai dengan kepribadian pemimpin tersebut. Sehingga dapat dikatakan baik gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional diduga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi motivasi kerja yaitu gaya kepemimpinan. Ketika pemimpin

yang memiliki gaya kepemimpinan yang hanya menilai berdasarkan hasil akhir tanpa diikuti dengan perintah yang jelas, hubungan interpersonal yang baik dengan bawahannya atau disebut dengan gaya kepemimpinan transaksional diduga akan menurunkan motivasi kerja karyawannya. Karena karyawan merasa hanya dituntut untuk mencapai target tanpa ada arahan yang jelas. Sedangkan pemimpin yang mampu dengan cara pendekatan interpersonal yang baik, dimana pemimpin mau memahami kesulitan bawahannya, mau memberikan arahan dan masukan kepada bawahannya, mau bekerja bersama dengan para bawahannya, diduga akan meningkatkan motivasi para bawahannya. Karena karyawan lebih merasa dimanusiakan, senang, nyaman dan tidak takut bertanya kepada pimpinan.

Pemimpin yang memberikan support penuh kepada karyawan agar karyawan bersemangat dalam bekerja, membantu karyawan dalam mengatasi dan menemukan pemecahan masalah, memperhatikan dan memberikan reward berupa apresiasi kepada karyawan atas kemampuan yang dimilikinya, selalu melakukan kerja tim yang melibatkan atasan dan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, karyawan akan semangat dalam bekerja, mencintai pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan senang hati dan juga performa kerja yang diberikan akan maksimal. Sebaliknya pemimpin yang menuntut kualitas kerja yang selalu baik di setiap karyawannya, kurang memberikan support, dukungan kepada karyawannya, pimpinan kurang membantu dalam memecahkan setiap masalah

karyawannya, sehingga membuat karyawan kurang optimal dalam menunjukkan performanya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan seperti karyawan tidak bersemangat dalam bekerja, cenderung terpaksa dalam melakukan pekerjaan, tidak melakukan pekerjaan dengan senang hati dsb.

Hal di atas selaras dengan penelitian Savitri (2014) dan Astuti (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada motivasi kerja karyawan. Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank ABC”**.

B. Identifikasi Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada latar belakang masalah di atas, penilaian layanan terbaik di setiap kantor cabang didukung dari kinerja kerja karyawan yang baik dan peran penting dari seorang pimpinan kantor cabang. Penilaian di beberapa kantor cabang bank ABC mengalami penurunan, hal ini terjadi karena beberapa karyawan merasa terpaksa dalam melakukan pekerjaan, karyawan juga tidak termotivasi dalam melakukan tugasnya, malas-malasan dalam memberikan pelayanan kepada *customer*, tidak memiliki inisiatif dalam bekerja, pesimis. Namun ada juga karyawan yang bekerja dengan motivasi tinggi, karyawan merasa diberikan dorongan oleh atasan dan berusaha untuk bekerja lebih baik lagi.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi motivasi kerja yaitu gaya kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang hanya menilai berdasarkan hasil akhir tanpa diikuti dengan perintah yang jelas, hubungan interpersonal yang baik dengan bawahannya atau disebut dengan gaya kepemimpinan transaksional diduga akan menurunkan motivasi kerja karyawannya. Karena karyawan merasa hanya dituntut untuk mencapai target tanpa ada arahan yang jelas. Sedangkan pemimpin yang mampu dengan cara pendekatan interpersonal yang baik, dimana pemimpin mau memahami kesulitan bawahannya, mau memberikan arahan dan masukan kepada bawahannya, mau bekerja bersama dengan para bawahannya, diduga akan meningkatkan motivasi para bawahannya. Karena karyawan lebih merasa di manusiakan, senang, nyaman dan tidak takut bertanya kepada pimpinan.

Dalam hal ini dapat dikatakan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam memimpin karyawannya di Bank ABC, akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang bekerja di kantor cabang tersebut.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang dirumuskan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bank ABC.
2. Mengetahui gaya kepemimpinan yang dominan di PT Bank ABC.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat secara teoritis yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.
- b. Menambah pemahaman khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan.
- c. Menambah khazanah penelitian mengenai tipe-tipe gaya kepemimpinan serta faktor-faktor yang mendorong motivasi karyawan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat secara praktis yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menjadi saran bagi perusahaan dalam mengetahui motivasi karyawan dalam bekerja.
- b. Supaya karyawan mampu mengetahui karakteristik gaya kepemimpinan sehingga tetap memiliki motivasi kerja pada perusahaan.

E. Kerangka Berpikir

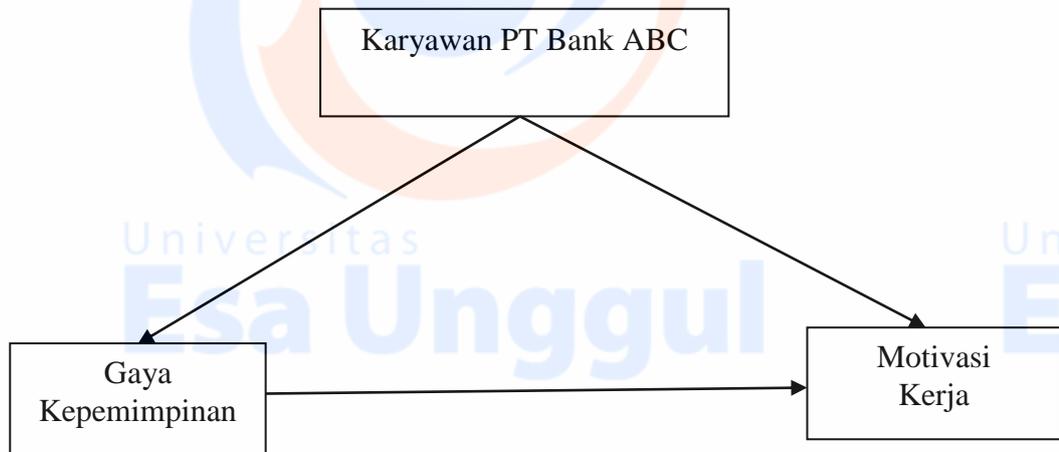
Karyawan PT Bank ABC dituntut bekerja dengan lebih baik demi peningkatan penilaian pada cabang. Setiap karyawan diharapkan meningkatkan penilaian dan mempertahankan nilai yang baik dengan pelayanan yang

maksimal. Pelayanan yang maksimal merupakan ujung tombak dari keberlangsungan hidup bank itu sendiri.

Pada setiap cabang Bank ABC, memiliki seorang pemimpin yang akan menilai hasil kinerja bawahannya. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional seperti mengayomi, memberikan arahan yang jelas, memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan maka diduga akan meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Karena karyawan merasa adanya arahan dalam bekerja, sehingga jelas kemana tujuan pencapaian dari bank itu sendiri.

Sedangkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang transaksional yaitu pemimpin yang tidak memberikan arahan kerja yang jelas, menuntut perfect, berorientasi pada target hal ini membuat karyawan menjadi bermalas-malasan, tidak merasakan ada arahan untuk mencapai tujuan bank itu sendiri, tidak berusaha untuk lebih baik lagi yang membuat motivasi karyawan menjadi menurun.

Berdasarkan uraian diatas kerangka berfikir dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja karyawan PT. Bank ABC sebagai berikut.



Gambar 1.1

Skema Kerangka Berpikir

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.