

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2015) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew, dan Jesse Stoner (2016) dalam Blanchard (2017), melakukan sebuah riset intensif untuk mendefinisikan dan mengidentifikasi nilai-nilai sebuah perusahaan berkinerja tinggi. Sebagai hasil dari riset mereka, Don Carew, Kandarian, Parisi Carew, dan Stoner menciptakan model “SCORES” perusahaan berkinerja tinggi. “SCORES” adalah sebuah singkatan yang mewakili enam buah elemen yang menjadi syarat di setiap perusahaan berkinerja tinggi, yaitu :

- 1) *Shared Information and Open Communication* / Informasi yang Terdistribusi dan Komunikasi yang Terbuka,
- 2) *Compelling Vision* / Visi yang Meyakinkan,
- 3) *Ongoing Learning* / Pembelajaran Berkelanjutan,
- 4) *Relentless Focus on Customer Results* / Fokus tanpa Henti kepada Kepuasan Pelanggan,
- 5) *Energizing Systems and Structures* / Sistem dan Struktur yang Memberi Semangat,
- 6) *Shared Power and High Involvement* / Kekuasaan yang Didistribusikan dan Keterlibatan Tinggi.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003). Dalam manajemen kinerja (Amstrong, 1994, dalam Surya Dharma, 2015) istilah kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Surya Dharma (2015)

kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al. (2003), Locander et al. (2002), serta Yammarino et al. (1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993).

Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002). Menurut Ogbonna dan Harris (2016) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di *United kingdom*. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Heather et.al, 2001; Chen, 2004), kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Bryan, 2014).

Menurut Bass et.al (1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja (Bass et. al, 1993) dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja (Abdul Rashid et.al., 2016). Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid et.al, 2016). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool 2015).

Lingkungan kerja yang tenang untuk melakukan pekerjaan merupakan suatu dorongan bagi pekerja untuk dapat bekerja dengan

baik. Lingkungan kerja perlu diawasi dengan baik agar pekerja merasa tenang dan dapat bekerja lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempunyai dapat memenuhi kepentingan seorang pekerja maka akan dapat menimbulkan masalah seperti ketidakpuasan kerja dan prestasi rendah yang akhirnya akan mengakibatkan penurunan kinerja perusahaan.

PT. Bank CIMB NIAGA di Surabaya senantiasa melakukan penilaian untuk mengukur kinerja kantor cabang dengan membandingkan hasil kerja dalam melakukan pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, maka fokus utamanya adalah pelayanan.

Pada tahun 2018 Kantor Cabang Surabaya kinerjanya terus meningkat dari tahun ke tahun secara drastis karena selain tempat lokasinya yang strategis di pusat perbelanjaan dan tetap buka melayani transaksi pada hari Sabtu. Secara keseluruhan setiap Kantor Cabang mengalami perubahan kinerja, hal ini disebabkan karena adanya pergantian pimpinan yang dilakukan setiap 3 tahun sekali.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut diatas untuk mendapatkan bukti empirik, maka penelitian dilakukan dengan mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. CIMB NIAGA SURABAYA”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan.

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. CIMB NIAGA SURABAYA?
2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. CIMB NIAGA SURABAYA?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. CIMB NIAGA SURABAYA ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. CIMB NIAGA SURABAYA.
2. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. CIMB NIAGA SURABAYA.
3. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan PT. CIMB NIAGA SURABAYA.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Aspek Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian lebih lanjut dan sumbangan

kepuustakaan untuk SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOM MAHARDHIKA SURABAYA.

2. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya terutama yang berhubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja serta Kinerja Pegawai dengan sumber daya manusia.

3. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi instansi untuk mengetahui arti pentingnya Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja sehingga dapat mendorong Kinerja Pegawai.