

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam dunia kerja, suatu perusahaan menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan dan dorongan. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2005:9) “kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Bila seorang karyawan merasa tidak bisa mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan kompetensinya maka kinerja karyawan tersebut akan menjadi rendah. Sesuai dengan konteks tersebut,

Harsuko (2011:50), berpendapat bahwa “kinerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi”.

Dengan demikian, kinerja merupakan suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap, kemampuan, dan prestasi. Dalam mencapai kinerja karyawan yang baik, maka harus didukung dengan motivasi kerja karyawan yang tinggi sebab, karyawan yang tidak termotivasi akan

berdampak pada tingginya turn over, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan sehingga dapat memicu perilaku karyawan menjadi kehilangan kepercayaan dari pelanggan dan lebih jauh lagi berdampak pada menurunnya laba perusahaan.

Untuk itu perusahaan memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan tersebut, menurut Burns disebut gaya kepemimpinan transformasional. Lebih lanjut Burns (dalam Dewi, 2012:15) mendefenisikan “gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin dalam menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya”.

Menurut teori ini, pemimpin sebagai panutan dalam organisasi sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Para pemimpin transformasional mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dalam organisasi. Selain gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Tintami, Pradhanawati, dan Susanto (2012:1) menunjukkan bahwa “budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya juga menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi”. Dimana budaya

organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.

Abdullah dan Arisanti (2010:118) mengatakan bahwa “budaya organisasi adalah suatu tatanan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang berdampak kepada cara bekerja dan berperilaku”. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena “budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya”. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Sutrisno, 2013:87).

Mangkunegara (2009:93) menjelaskan bahwa “motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya”. Motivasi merupakan pertimbangan utama bagi pihak perusahaan sebab mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, faktor motivasi perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena motivasi merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha untuk mendapatkan apa yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui secara umum bahwa keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas dan kuantitas dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap perusahaan. Untuk memotivasi karyawan, perusahaan dapat memberi penghargaan, menghargai, menciptakan pekerjaan yang lebih menarik terhadap karyawan.

PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Persero Tbk Cabang Pemuda Medan menetapkan target pembiayaan yang harus dicapai oleh karyawan. Target pembiayaan adalah jumlah target kredit perumahan yang disalurkan kepada masyarakat yang membutuhkan. Setiap tahunnya PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan memiliki target pencapaian KPR dan Non KPR yang harus disalurkan ke masyarakat. Karyawan harus mampu mencapai target tersebut pada setiap tahunnya yang mengalami fluktuasi setiap tahunnya.

Dapat terlihat pada tabel dibawah ini, bahwa ada beberapa target yang dihasilkan melebihi target yang telah ditetapkan. Namun, sebagian ada juga yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan.

**Tabel 1.1**  
**Target, Hasil dan Selisih KPR Dan Non KPR**  
**PT. Bank Tabungan Negara Cabang Pemuda Medan Tahun 2013-2015**  
**(Dalam Rp Miliar)**

Produk Konsumen	Jenis Pembiayaan	Desember 2013			Desember 2014			Desember 2015		
		T	H	S	T	H	S	T	H	S
KPR	KPR Subsidi	22.100	21.945	-0.155	24.150	25.804	1.654	25.850	24.562	-1.288
	KPR Non-Subsidi	12.220	12.482	0.262	15.610	15.210	-0.4	17.850	15.635	-2.179
	Kredit Perumahan Lainnya	9.850	9.130	-0.72	11.000	10.390	-0.61	12.275	10.532	-1.743
	Kredit Non Perumahan	3.750	4.587	0.837	7.000	7.759	0.759	10.500	11.188	0.688
Non KPR	Giro	5.250	5.174	-0.076	10.500	13.150	2.65	13.000	13.271	0.271
	Tabungan deposito	10.100	10.868	0.768	11.755	9.256	-2.499	12.850	11.540	-1.31
	Deposito	31.000	31.504	0.504	32.750	34.004	1.254	33.450	34.102	0.672

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara Cabang Pemuda Medan (data diolah)

Keterangan :

T : Target KPR dan Non KPR

H : Hasil KPR dan Non KPR

S : Selisih KPR dan Non KPR

Tabel 1.1 menunjukkan target KPR dan Non KPR yang harus disalurkan ke masyarakat. Pada tahun 2013 target KPR sebesar 47,92 Milyar dengan pencapaian sebesar 48,144 atau 100,4% dari target yang ditetapkan sedangkan target Non KPR sebesar 46,35 Milyar dengan pencapaian sebesar 47,54 atau 102,6% dari target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2014 target KPR sebesar 57,76 Milyar dengan pencapaian sebesar 59,16 atau 102,4% dari target yang telah ditetapkan sedangkan Non KPR sebesar 55,05 Milyar dengan pencapaian target 56,41 atau 102,5% dari target yang telah ditetapkan. Dan yang terakhir pada tahun 2015 target KPR sebesar 66,48 Milyar dengan pencapaian sebesar 61,91 atau 107,3% dari target yang telah ditetapkan sedangkan Non KPR sebesar 59,3 Milyar dengan pencapaian sebesar 58,91 atau 99,3% dari target yang telah ditetapkan . Target perusahaan yang telah ditetapkan cukup menuntut karyawan harus meningkatkan kinerjanya.

PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan memiliki masalah dalam hal pemimpin yang kurang peduli terhadap kondisi karyawan. Keluhan yang dialami karyawan dan tekanankerja yang diberikan oleh atasan merupakan akibat dari atasan yang kurang membangun komunikasi baik antara pimpinandengan karyawan yang membuat motivasi kerja karyawan semakin menurun. Selain itu, PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan sebagai perusahaan memiliki visi dan misi perusahaan yang menjadi dasar bagi perusahaan untuk menyusun strateginya dalam persaingan bisnis yang akan dijalankan untuk dapat memenangkan persaingan dalam bisnis perbankan.

Dalam operasionalnya, Bank Tabungan Negara (BTN) Persero Tbk Cabang Pemuda Medan mempunyai nilai-nilai dasar yang harus dimiliki semua karyawannya, yaitu: (1) Taat dalam melaksanakan dan mengamalkan ajaran agamanya. (2) Selalu berusaha untuk menimba ilmu guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya demi kemajuan perusahaan. (3) Mengutamakan kerjasama dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan dengan kinerja baik. (4) Selalu memberikan yang terbaik secara ikhlas bagi perusahaan dan semua *stakeholders*. Dan, (5) Selalu bekerja secara profesional yang kompeten dalam bidang tugasnya.

Namun, faktanya tidak semua karyawan dapat menjalankan budaya yang ada di perusahaan sebab apabila semua karyawan dapat menganut dan menjalankan nilai-nilai dasar yang ada di perusahaan maka karyawan akan mampu mencapai target yang telah ditetapkan. PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan juga menuntut karyawan untuk mampu bersaing dan menghasilkan laba penjualan yang tinggi. Beban kerja yang diterima karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan berbeda-beda. Secara umum, bagian petugas layanan nasabah merupakan karyawan dengan beban kerja yang cukup berat. Tiap karyawan di bagian tersebut harus membuat target bersama kepala layanan nasabah sebagai bahan keputusan kepala cabang serta membuat strategi pencapaian target.

Permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja yaitu karyawan kurang terdorong untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan karena karyawan merasa imbalan balas jasa yang didapat tidak sesuai dengan tugas yang

telah diberikan. Salah satu faktornya yaitu kecilnya peluang bagi karyawan untuk mendapatkan pengembangan karir dalam melaksanakan pekerjaan, seperti promosi jabatan yang tidak terealisasi dengan baik kepada karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Persero Tbk Cabang Pemuda Medan.

Jadi, berdasarkan uraian dan pemaparan fenomena yang telah dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan kedalam skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Persero Tbk Cabang Pemuda Medan”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat identifikasi masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?
6. Apakah motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi pada kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Persero Tbk Cabang Pemuda Medan.

### **1.4. Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah diatas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?

3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?
6. Apakah motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan.

5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis, yaitu bermanfaat sebagai wahana dalam meningkatkan kemampuan menulis dan pengembangan wawasan keilmuan serta sarana penerapan dari ilmu pengetahuan yang diperoleh selama diperkuliahan khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi karyawan dan kinerja karyawan.
2. Bagi Perusahaan, yaitu bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Pemuda Medan dalam hal kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi Universitas Negeri Medan, yaitu bermanfaat sebagai literatur perpustakaan dibidang penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Bagi Peneliti Lain, yaitu bermanfaat sebagai tambahan referensi bagi peneliti lain dan acuan perbandingan dalam penelitian yang sama dimasa yang akan datang.