BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi pada Industri Jasa Keuangan, khususnya pada sektor perbankan yang dimana semakin meningkatnya tuntutan keterampilan dan kompetensi yang terstandarisasi pada setiap bank dalam pelayanan dan penawaran produk dan jasa perbankan, yang semakin, canggih, beragam dan terintegrasi. Oleh karena itu, tugas pembinaan sumber daya manusia di sector perbankan ini menjadi sangat penting, khusunya dalam meningkatkan dan mengembangkan kemampuan serta kompetensi professional pegawai bank untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabahnya, agar para nasabah tersebut tidak berpindah kepada bank pesaingnya. Oleh karena itu dalam rangka pengelolaan produk dan jasa diperlukan tenaga kerja yang kompeten dan professional pada semua tingkatan. Tenaga kerja yang kompeten dan professional ini diperoleh dari sistem penyediaan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber daya manusia adalah aspek terpenting dalam berjalannya suatu perusahaan, yang dimana dalam proses operasional maupun non operasional memerlukan dukungan dan kerja nyata dari sumber daya manusia itu sendiri menurut (Kusumastuti D 2020) perusahaan perlu mencari instrument yang memiliki kualitas yang baik seperti pemimpin yang tepat untuk menilai,

mengevaluasi dan mengembangkan kompetensi karyawan sehingga nantinya diharapkan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang maksimal dan akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kepemimpinan pada suatu instansi harus bisa mewujudkan orang-orang yang dipimpin dapat bersikap berdasarkan yang diharapkan oleh pemimpin agar dapat memenuhi tujuan yaitu dalam mencapai *goal* atau target sebuah institusi. Seorang pemimpin diharuskan memiliki kecakapan khusus dalam mempengaruhi anggota yang dipimpinnya. Kesuksesan instansi dilihat dari cara pemimpin memotivasi pegawainya agar dapat mewujudkan dan mendorong anggotanya mencapai sasaran yang ditentukan oleh instansi. Maka, demi keberlangsungan kegiatan instansi dengan baik, dibutuhkan disiplin kerja untuk memajukan kinerja karyawan (Bukit, dkk dalam Dwi Zianatika, 2022).

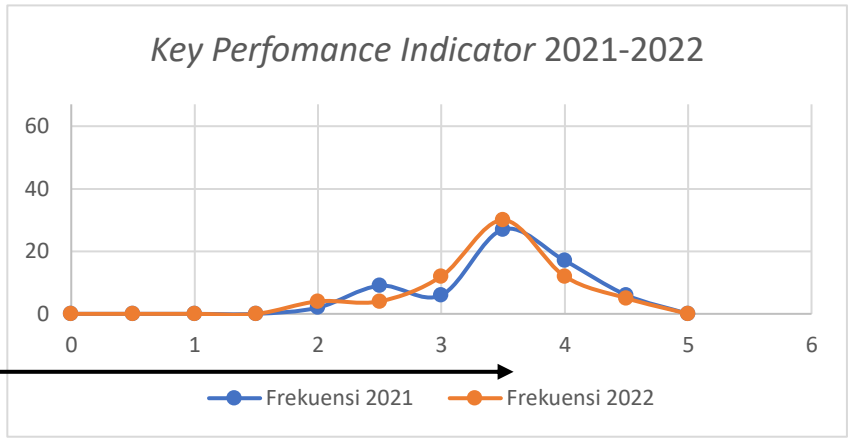
Disiplin merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya (Aurelie A.W.Sasue, Olivia S. Nelwan, 2021). Dengan disiplin, pegawai akan mendapatkan motivasi diri untuk meneladani berbagai kriteria atau kaidah yang berlaku, dan dapat menghindari penyalahgunaan aturan. Kurangnya disiplin kerja bisa ditandai dengan adanya target kerja yang melebihi kemampuan dari pegawai dan tidak sesuai dengan waktu kerja yang diberikan. Penyebab dari kurangnya disiplin berpengaruh kepada baik atau buruknya kinerja yang dihasilkan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Prabu Mangkunegara dalam (Amalia & Rudiansyah, 2019). Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya : Kemampuan dan Keahlian, Pengetahuan, Rencana Kerja, Kepribadian, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Loyalitas, Komitmen, Disiplin Kerja. Oleh karena itu pentingnya menempatkan pegawai diposisi yang tepat agar memperoleh hasil yang diinginkan. Salah satu perusahaan yang sangat diperhatikan mengenai kinerja pegawai adalah bank, khususnya pada bank bjb kantor cabang tamansari bandung.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten atau Bank Bjb salah satu lembaga keuangan yang bergerak di Indonesia. Bank merupakan lembaga keuangan yang memliki tugas menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Aktivitas yang dilakukan oleh bank meliputi seluruh transaksi seperti, pembukaan rekening, setor dan tarik saldo tabungan, transaksi rekening giro, penarikan cek dan wesel, transfer dana dan masih banyak lagi. Pada bank ini juga memiliki berbagai macam fasilitas produk untuk masyarakat yang diantaranya tabungan investasi, transaksi impor dan ekspor, pembayaran tagihan listrik, pembelian pulsa, pembayaran pajak bumi dan bangunan, pembayaran dana penisun, dan masih banyak lagi. Penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari gambar berikut.

Gambar 1.1

Penilaian Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari



Keterangan:

Garis Vertikal : Populasi

Garis Horizontal : Target KPI

Berdasarkan gambar 1.1 diatas, dari hasil prasurvey mengenai penilaian kinerja yang ada pada instansi memberikan informasi mengenai pencapaian target kerja. Informasi yang didapat dilihat dari *Key Perfomance Indicator* (KPI). *Key Perfomance Indicator* (KPI) adalah indikator kunci yang dipilih oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai penilaian apakah sasaran sudah dicapai atau belum dicapai menurut (Kusumastuti D, 2015) "*By using competency assessment instrument that is "how to" generate performance*". Uraian kategori penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 1.1

Kategori Penilaian Kinerja Karyawan

No.	Skor Nilai	Kategori
1.	≥ 4,3	Amat Baik
2.	3,73 - 4,29	Baik
3.	3,11 - 3,73	Cukup
4.	2,5 – 3,11	Kurang
5.	<2,5	Buruk

Dilihat dari tabel 1.1 diatas menunjukan bahwa sedikit pegawai yang mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan dikarenakan masih sedikit pegawai yang menempati kategori Amat Baik, sedangkan banyak pegawai yang menempati posisi kategori Cukup. Hal ini diperkuat oleh mini riset berupa wawancara penulis dengan narasumber (Darindra, 2023) yang menyatakan bahwa pada bank ini terdapat dua penilaian kinerja yaitu penillaian per individu dan penilaian per unit kerja. Untuk penilaian kinerja dalam setahun terbagi menjadi 5 yaitu Triwulan I pada bulan Maret, Triwulan II pada bulan Juni, Triwulan III pada bulan September, Triwulan IV pada bulan Desember dan penilaian kinerja Tahunan. Pada setiap bulan selalu ada pelatihan (*coaching)* dan penyuluhan (*conseling).* Pelatihan atau *coaching* ini diberikan oleh atasan yaitu Pimpinan Cabang, Manajer Unit Kerja, atau SPV untuk me-*review* bawahan dalam pencapaian target individu

untuk melihat berapa persen target kerja yang sudah tercapai karena ditakutkan terjadinya masalah. Penyuluhan atau *conseling* ini diberikan dan diarahkan langsung oleh BJB University atau Divisi Pusat jadi ini tidak ada tanggung jawabnya pada Pimpinan Cabang atau Pemimpin Unit Kerja. Karena masih banyaknya pegawai yang jalan ditempat hasil yang didapat selama 2 tahun ini masih banyak belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh kurang tegasnya pimpinan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Hal itu berdampak pada hasil kerja setiap karyawan yang kurang mencapai target yang diharapkan oleh perushaan.

Dengan memperhatikan rendahnya pegawai dalam mencapai target kerja yang diharapkan tersebut, menunjukan bahwa peran pemimpin sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Peran pemimpin tersebut bisa berwujud dalam bentuk ketegasan yang perlu ditingkatkan lagi disertai dengan para pegawai yang harus lebih disiplin memperhatikan waktu yang sudah diberikan agar hasil tugas yang dicapai memenuhi kriteria yang diharapkan. Masih banyak pegawai yang kurang disiplin terhadap target kerja yang diberikan dikarenakannya kurangnya pengawasan pimpinan terhadap target kerja tersebut sehingga mengakibatkan turunnya kinerja pegawai**.**

Upaya untuk meningkatkan disiplin pegawai, bank bjb dalam menjalankan perusahaannya memiliki beberapa *job description* yang harus dilaksanakan dan dicapai oleh pimpinan dan karyawan dalam setiap unit kerja. *Job Description*

adalah peranan penting dalam memaparkan tugas dan tanggung jawab pada suatu kedudukan tertentu. Dari banyaknya *Job Description* yang ada bank bjb kantor cabang tamansari memberikan perhatian khusus untuk jabatan atau unit kerja Account Officer dan Relationship Account Officer. Kedua divisi tersebut dalam penilaian kinerja tahun 2021 dan 2022 mendapatkan penilaian kinerja kurang baik. Berikut merupakan tabel *Job Description* untuk unit kerja atau divisi Account Officer dan Relationship Account Officer.

Tabel 1.2

Job Description

<table>
<tr><td colspan="2">Nama Jabatan : Account Officer Konsumer dan Ritel (Senior & Junior)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tujuan Jabatan (Senior):
Menjadi Koordinator Account Officer Konsumer dan Ritel dan Juniornya.
Tujuan Jabatan (Junior):
Melaksanakan strategi pemasaran, pengembangan, dan pembinaan segmen bisnis consumer & ritel berikut evaluasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan menerapkan prinsip kehati-hatian untuk mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.</td></tr>
<tr><td>Tugas dan Tanggung Jawab Utama</td><td>Hasil Akhir</td></tr>
<tr><td>Marketing & Sales
1. Melakukan identifikasi dan analisis kondisi segmen pasar (market mapping) dalam rangka identifikasi prioritas peluang pasar (market opportunity).
2. Melakukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap rencana dan strategi pemasaran.
3. Implementasi program loyalty untuk nasabah.
4. Melakukan analisis strategi dan metode penjualan.
5. Melakukan prospecting pelanggan/ nasabah dan implementasi penjualan serta penjualan referral/cross selling.</td><td>1. Analisis dan identifikasi peluang pasar (market mapping)
2. Analisis peluang pasar (market opportunity)

Analisis strategi pemasaran dalam rangka menentukan target pemasaran termasuk strategi peningkatan jumlah nasabah
Dokumen pelaksanaan program loyalty

Rencana penjualan

1. Daftar prospecting nasabah
2. Pencapaian target pertumbuhan bisnis kelolaannya dan hasil cross selling produk dan aktivitas lainnya
3. Laporan hasil penjualan (monitoring & evaluasi)
4. Analisis attrition rates penjualan</td></tr>
</table>

Credit Operation	
1. Melaksanakan proses pengajuan kredit.	1. Cheklist kelengkapan dan keabsahan berkas kredit dan agunan kredit berikut sumber informasi calon nasabah/lembaga keuangan melalui proses prescreening calon nasabah. 2. Pemeringkatan kredit (credit rating/ scoring) 3. Laporan hasil survey lapangan (OTS) 4. Analisis usulan struktur kredit/Memorandum Analisis Kredit 5. Pencapaian target pertumbuhan kredit
2. Melakukan tindak lanjut atas hasil penetapan dan/atau keputusan kredit.	1. Surat Penawaran Pemberian Kredit (SPPK)/ Surat Pemberitahuan Persetujuan Pemberian Kredit (SP3K) 2. Surat Penolakan Kredit 3. Negosiasi SPPK dan pemenuhan dokumen oleh calon nasabah.
Credit Monitorting & Exit	
1. Melakukan proses monitoring dan penilaian kinerja penyaluran kredit serta pembinaan nasabah.	1. Laporan monitoring nominatif kredit 2. Early warning system dan/atau penilaian kinerja penyaluran kredit Analisis penyebab penurunan kualitas kredit 3. Pemberian konsultasi dan evaluasi kepada nasabah 4. Laporan monitoring kondisi/performance keuangan nasabah 5. Laporan monitoring penyaluran kredit 6. Pencapaian target kualitas kredit (NPL) 7. Laporan monitoring kualitas kredit (NPL) 8. Laporan hasil pelaksanaan on desk danon site collection
2. Melakukan proses penyelamatan kredit.	Analisis usulan struktur penyelamatan kredit/Memorandum Analisis Restrukturisasi Kredit
Customer Management	
1. Melakukan penerimaan pertanyaan/saran/keluhan nasabah serta pemberian respon terhadap pertanyaan nasabah serta tindak lanjut saran/keluhan nasabah (problem solving)	Penyelesaian keluhan nasabah
2. Melakukan kegiatan maintenance nasabah.	Laporan kegiatan maintenance nasabah.
Nama Jabatan : Relationship Officer Konsumer (Senior & Junior)	
Tujuan Jabatan (Senior) : Menjadi koordinator Relationship Officer Konsumer dan Junior Relationship Officer Konsumer **Tujuan Jabatan (Junior) :** Melaksanakan kegiatan marketing & sales produk dana dan aktivitas untuk segmen konsumer sesuai ketentuan yang berlaku untuk mencapai target bisnis dan fee based income yang telah ditetapkan.	
Tugas dan Tanggung Jawab Utama	**Hasil Akhir**

Marketing & Sales 1. Melakukan identifikasi dan analisis kondisi segmen pasar (market mapping) dalam rangka identifikasi prioritas peluang pasar (market opportunity). 2. Melakukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap rencana dan strategi pemasaran. 3. Implementasi program loyalty untuk nasabah. 4. Melakukan analisis strategi dan metode penjualan. 5. Melakukan prospecting pelanggan/ nasabah dan implementasi penjualan serta penjualan referral/cross selling.	1. Analisis dan identifikasi peluang pasar (market mapping) 2. Analisis peluang pasar (market opportunity) Analisis strategi pemasaran dalam rangka menentukan target pemasaran termasuk strategi peningkatan jumlah nasabah Dokumen pelaksanaan program loyalty Rencana penjualan 1. Daftar prospecting nasabah 2. Pencapaian target pertumbuhan bisnis kelolaannya dan hasil cross selling produk dan aktivitas lainnya 3. Laporan hasil penjualan (monitoring & evaluasi) 4. Analisis attrition rates penjualan
Customer Management 1. Melakukan penerimaan pertanyaan/saran/keluhan nasabah serta pemberian respon terhadap pertanyaan nasabah serta tindak lanjut saran/keluhan nasabah (problem solving) 2. Melakukan kegiatan maintenance nasabah.	Penyelesaian keluhan nasabah Laporan kegiatan maintenance nasabah.

Berdasarkan tabel 1.2 diatas sudah dideskripsikan mengenai tujuan dan tugas Account Officer namun pada saat mengimplemtasikannya unit kerja Account Officer Konsumer dan Ritel tidak mampu memenuhi target dalam pencairan kredit. Isu yang terjadi saat ini juga bahwa Account Officer sedang kompetitif persaingan bunga dari bank lain, yang menjadikan pekerja dilapangan sulit dalam mengejar pencairan debitur baru ditambah suku bunga dari Bank Indonesia (BI) sedang naik. Di wilayah bandung raya, kantor cabang bank bjb ada 6 dan semua bersaing termasuk kantor cabang tamansari dimana semua cabang saling memperebutkan ASN, sedangkan ASN yang diambil hanya dari Pemkot Kota Bandung saja.

Sedangkan untuk pengimplentasian unit kerja Relationship Account Officer Konsumer memiliki beberapa produk yang tersedia. Diantara produk tersebut, ada yang telah mencapai target dan ada yang belum tercapai target. Adapun produk yang sudah tercapai diantaranya, Bjb Qris, Bjb Laku Pandai, Tabungan (Tandamata, My First, SimPel, Tandamata berjangka, siMuda). Sedangkan produk yang belum tercapai yaitu Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK), dan Tabungan Atlet. Pada DPLK baru tercapai sebagian, contohnya sudah tercapai dalam mengimplentasikan ke setiap sekolah namun untuk masyarakat luas belum tercapai karena belum adanya sosialisasi penuh sebabnya banyak yang mengetahui. Dan untuk Tabungan Atlet ada beberapa penyaluran dana yang belum turun contohnya dari Dispora dimana dana transport untuk para atlet belum diterima.

Dengan adanya perhatian khusus dari pimpinan terhadap uraian pekerjaan yang sudah diberikan namun masih belum tercapai seharusnya karyawan lebih bisa mencari solusi yang dapat memperbaiki pekerjaan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh pimpinan dan intansi. Oleh karena itu, peran pemimpin juga dibutuhkan terutama dalam hal ketegasan. Karena kurangnya ketegasan salah satu faktor dari kurangnya disiplin pegawai terhadap target kerja dan ini bisa mengakibatkan turunnya kinerja pegawai. Menurut (kusumastuti, 2018) “seorang leader yang effective perlu memiliki “*Competencies Dealing with Self, Dealing with People ang Dealing with Job*”

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan tersebut disebabkan oleh kepemimpinan dan disiplin kerja. Hal ini dibuktikan dari hasil mini riset berupa wawancara yang sudah diberikan dan beberapa permasalahan yang terjadi pada uraian tugas. Dengan ini peneliti menangkap fenomena tentang kinerja yang cenderung turun. Melihat fenomena tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang hasilnya diterapkan pada skripsi yang berjudul: **"PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK BJB KANTOR CABANG TAMANSARI BANDUNG"**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya ketegasan dari pihak atasan terhadap pegawai di Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari.
2. Rendahnya disiplin pegawai terhadap target kerja yang diberikan di Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari.
3. Masih banyaknya pegawai yang belum mencapai target KPI (*Key Performance Indicator*) yang diharapkan oleh perusahaan di Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang diatas, maka perlu adanya pembatasan masalah agar dapat dalam pengkajian masalah ini dapat lebih terfokus dan tearah. Pembatasan pada masalah ini adalah:

1. Variabel yang disajikan dalam penelitian ini adalah Kepemiminan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.
2. Variabel Bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan dan Disiplin Kerja.
3. Variabel Terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.
4. Lingkup penelitian hanya meliputi informasi Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah dan lingkup penelitian diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan di Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan di Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari?

1.5 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah mengungkap judul penelitian yang hasilnya dapat dituangkan dalam karya tulis ilmiah berupa skripsi, yang dijadikan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung. Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis tanggapan responden mengenai kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan di Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari.
2. Mengukur seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan di Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari.

1.6 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak diantaranya sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dibidang manajemen khususnya mengenai kinerja karyawan yang dikaitkan dengan kepemimpinan dan disiplin kerja.

2. Secara Praktis

a. Bagi Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari

Diharapkan hasil dari penelitian ini menjadi bahan evaluasi bagi Intansi dalam menjaga, dan meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

b. Bagi Masyarakat

Diharapkan dapat mengkaji lebih dalam mengenai ilmu manajemen serta dapat menambah pengetahuan terapan manjemen khususnya pada gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1 Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah Bank Bjb Kantor Cabang Tamansari yang beralamat di Jl. Tamansari No. 18, Kel Tamansari, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40116.

1.7.2 Waktu Penelitian

Tabel 1.3
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan						
		Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags
1.	Pengajuan Judul							
2.	Bab 1							
3.	Bab 2							
4.	Bab 3							
5.	Revisi Bab 1-3							
6.	Sidang UP							
7.	Pengumpulan Data							
8.	Pengolahan data, penyusunan Bab 4-5 dan konsultasi							
9.	Sidang Akhir							