

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Bank merupakan suatu lembaga yang dibutuhkan oleh masyarakat saat ini. Selain untuk menjamin keamanan uang atau barang yang kita miliki, bank juga membantu masyarakat dalam bertransaksi keuangan dan juga membantu perekonomian dengan cara memberikan pinjaman, baik itu pinjaman yang akan digunakan untuk konsumsi pribadi ataupun pinjaman untuk kebutuhan usaha.

Saat ini terdapat bermacam jenis bank dengan jasa dan jenis produk yang berbeda-beda pula. Mulai dari bank konvensional seperti bank Negara ataupun swasta, bank yang berbasis syariah, dan juga bank yang membantu usaha mikro, kecil, dan menengah seperti bank perkreditan rakyat.

Bank perkreditan rakyat biasanya dibentuk dan beroperasi di tengah masyarakat pedesaan, dimana yang menjadi target pasar bank perkreditan rakyat ini adalah masyarakat desa yang ingin mendapat pinjaman untuk modal usaha mereka ataupun untuk pengembangan usaha mereka. Selain itu ada pula untuk peminjaman konsumtif seperti untuk pembelian kendaraan bermotor, yang biasanya juga difungsikan untuk membantu pekerjaan mereka.

Masyarakat tentunya akan selektif dalam memilih jasa bank. Tergantung dari bagus atau tidaknya pelayanan serta jasa yang ditawarkan. Selain itu suku bunga serta kemampuan karyawan untuk meyakinkan calon nasabahnya untuk memakai jasa bank tersebut juga merupakan hal yang penting. Selanjutnya, jika

nasabah sudah didapat, maka cara untuk mempertahankan nasabah adalah menjaga mereka agar tetap nyaman sebagai nasabah. Hal tersebut dapat terwujud apabila pelayanan yang diberikan pihak bank berjalan dengan baik, seperti pelayanan di bank saat nasabah datang hingga penagihan kredit terhadap nasabah. Pelayanan ini tentunya tidak terlepas dari bagaimana kinerja karyawan bank itu sendiri.

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang dibutuhkan demi berjalannya kegiatan perusahaan. Karyawan adalah penjual jasa baik berupa tenaga maupun pikiran yang mendapatkan kompensasi atau imbalan dari pemberi kerja. Besarnya imbalan yang diterima karyawan dipengaruhi oleh jenis pekerjaan yang dilakukan dan juga kinerja karyawan itu sendiri.

Pada karyawan bank perkreditan rakyat terdiri dari beberapa jenis bagian, antara lain bagian pelayanan nasabah, operasional, serta *support*. Adapun karyawan yang bekerja pada bagian operasional di bank perkreditan rakyat meliputi bagian *financing support* yang bertugas memastikan standar prosedur pembiayaan, ada juga bagian *collection*, yang bertugas mengumpulkan dana pinjaman dari nasabah, serta *clearing officer* yang bertugas mencatat setiap transaksi nasabah. Bagian operasional ini bisa disebut merupakan ujung tombak perusahaan dimana kinerjanya sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan perusahaan, dikarenakan pendapatan terbesar perusahaan didapat dari kinerja bagian ini, yang bertugas untuk mencari nasabah dan mengumpulkan dana pinjaman.

Membahas tentang kinerja di dalam organisasi ataupun perusahaan memang tidak ada habisnya. Selalu ada permasalahan kinerja sumber daya manusia di dalamnya. Kita berbicara tentang manusia sebagai sumber daya yang menjalankan perusahaan. Manusia sebagai makhluk dinamis tentunya memiliki permasalahan kinerjanya masing-masing tergantung dari apa yang mempengaruhinya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000). Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya. Langkah tersebut dapat berupa mutasi ke bagian lain, mengikutsertakan karyawannya ke pelatihan-pelatihan tertentu.

Di setiap permasalahan kinerja karyawan pastinya memberikan dampak bagi perusahaan, baik itu peningkatan kinerja maupun penurunan kinerja dari karyawan itu sendiri. Sama halnya dengan kinerja karyawan di usaha perbankan seperti di Bank Perkreditan Rakyat, naik turunnya kinerja karyawan pastinya akan mempengaruhi perusahaan, dimana yang terutama adalah pengaruhnya terhadap untung rugi bank itu sendiri.

Di dalam Bank Perkreditan Rakyat NBP di Sidikalang ini, kinerja karyawan mengalami peningkatan dari 3 tahun sebelumnya, dimana pada saat itu kebanyakan karyawan memiliki kinerja yang rendah. Namun tetap saja, kinerja

karyawan di BPR NBP di Sidikalang sendiri tidak memiliki kestabilan kinerja. Hal ini juga diakui oleh komisaris BPR yang mengevaluasi kinerja karyawan di tempat tersebut.

“Ya dulunya memang BPR ini hanya punya target laba tiga ratus juta saja, itu pun tidak tercapai. Sekarang target laba kami satu setengah M dan malahan laba yang kami peroleh lebih dari target. Tentunya dari situ bisa terlihat kinerja karyawan disini memang meningkat, lebih gencar mencari nasabah dan selalu tepat waktu melakukan penagihan. Memang, sesekali karyawan itu juga lelah, mungkin lagi malas, yang penting target bulanan tercapai itu saja, sudah. Padahal biasanya mereka bisa bekerja melebihi target. Karena mungkin pimpinannya tidak terlalu memaksa dan tidak terlalu mengontrol karyawan untuk bekerja lebih keras. Ya yang penting mereka merasa dihargai atasan, ada komunikasi yang baik. Menurut Saya itu yang membuat mereka bekerja lebih giat, adanya kepedulian terhadap perusahaan dan ingin membangun perusahaan bersama-sama.”

Naik turunnya kinerja karyawan tidak lepas dari faktor apa yang mempengaruhinya, baik itu faktor dari dalam diri karyawan itu sendiri, maupun faktor dari luar diri karyawan. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat kerja, peralatan dan materi, waktu untuk bekerja, pengawasan dan pelatihan, desain organisasi dan iklim organisasi. Faktor yang tak kalah penting untuk menunjang kinerja karyawan adalah faktor gaya kepemimpinan. Seperti yang dikatakan oleh Danim (2004) kinerja organisasi, kelompok, dan individu dipengaruhi oleh interaksi antar sesama yang mencakup gaya kepemimpinan, ketergantungan, dan hubungan persahabatan dan budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Untuk membawa bawahan sesuai dengan kemauan pemimpin, seorang pemimpin harus mampu memberi motivasi karyawan. Ada 4 gaya kepemimpinan menurut Blanchard (1996) yang dapat diterapkan di

perusahaan, yaitu gaya konsultatif, gaya partisipatif, gaya delegatif, dan gaya instruktif. Sedangkan menurut Hopwood (1976) ada 5 gaya kepemimpinan yang dapat dipakai, yaitu gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokrasi, dan gaya yang berorientasi pada tugas. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, karakteristik kepemimpinan yang masih dijadikan sebagai model dan sesuai dengan situasi saat ini, adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Wahjosumdjo (1984) yakni gaya kepemimpinan partisipatif. Karakteristik gaya kepemimpinan partisipatif berfokus pada keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan, memberikan motivasi yang didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas organisasi, dan menjalin hubungan baik antara pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan partisipatif sifatnya berpartisipasi, dimana pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat, saran dan kritikan. Keterbukaan karyawan sangat diharapkan pimpinan dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Pimpinan tetaplah pihak yang berwenang untuk mengambil keputusan, namun dalam pengambilan keputusan tersebut, pimpinan dan bawahan bersama-sama memberikan kontribusinya dan menyepakati keputusan yang akan diambil.

Di dalam bank perkreditan rakyat NBP sidikalang sendiri, kepala bagian operasional menunjukkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, hal ini dapat terlihat dari bagaimana kepala bagian melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan, meminta pendapat dari bawahan, mendiskusikan permasalahan yang terjadi khususnya saat terjadinya kredit macet, serta bersikap ramah terhadap

bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan ini, karyawan semakin baik dalam bekerja dengan menunjukkan hasil kerja yang lebih cepat dan tepat, dikarenakan karyawan lebih senang dirinya dimintai pendapat, diajak bekerjasama dengan pimpinan, dan diperlakukan lebih bersahabat oleh pimpinan.

Hadari dan Martini (2004) mengemukakan pendapat apabila seseorang pemimpin dapat menciptakan sikap kerja yang positif, maka situasi ini akan menimbulkan daya kreatifitas, semangat kerja karyawan dan tentu keadaan ini akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Sikap kerja pimpinan yang positif ini mengakibatkan kohesivitas atau keeratan hubungan dari masing masing anggotanya untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi bila pemimpin memberi respon yang negatif terhadap semua aktifitas bawahannya hal ini dapat menyebabkan bawahannya tidak termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan tersebut gagal dalam memimpin. Untuk itu seorang pemimpin juga harus mempunyai kemampuan yang lebih dari karyawannya dan seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi serta menjaga bentuk komunikasi yang baik. Dengan demikian, pemimpin yang mampu memberikan motivasi serta menjaga bentuk komunikasi yang baik, akan membentuk suatu kerja sama yang baik antara atasan dengan bawahannya dan hal ini akan mendorong para karyawannya bersedia secara suka rela menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan pimpinan kepada bawahannya (Anoraga,1995).

Dalam Bank Perkreditan Rakyat, tugas-tugas yang membutuhkan gaya kepemimpinan partisipatif pada bagian operasional adalah *financing support* yang

bertugas untuk memastikan kegiatan *financing support* telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku dan melakukan pengawasan dokumentasi dan kualitas pembiayaan yang dilakukan bank tersebut. *Collection / Debt Recovery Officer* yang bertugas melakukan *review* atas prosedur penagihan dan memastikan pengembalian pinjaman atas kredit, menganalisa profil debitur dan mengusulkan usulan atas penanganan debitur, melakukan restrukturisasi dan negosiasi pembayaran, mengetahui dan paham masalah hukum dan dokumentasi dan memantau fungsi penagihan kepada debitur. *Clearing Officer* mencatat setiap transaksi nasabah yang berlangsung, baik pemindah bukuan antar rekening dalam bank tersebut maupun antar bank.

Sementara itu dari pengakuan komisaris Bank Perkreditan Rakyat NBP di Sidikalang sendiri, di tempat tersebut pimpinan dilatih untuk dapat bekerjasama dengan baik dengan bawahannya dan bersama-sama dalam memecahkan permasalahan perusahaan. Hal ini terkait dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang akan menjadi variabel bebas penelitian ini. Mengingat pembahasan di atas tentang kinerja karyawan BPR NBP di Sidikalang pada 3 tahun sebelumnya sesuai pengakuan komisaris BPR NBP di Sidikalang, pada saat itu pula pimpinan dari kantor tersebut adalah sumber daya manusia yang berbeda dengan pimpinannya saat ini, yang juga tentunya memiliki perbedaan gaya kepemimpinan dengan pimpinan saat ini. Dari penjelasan komisaris perusahaan tersebut, pimpinan pada saat itu tidak membangun kerjasama yang baik dengan bawahan. Pimpinan hanya memberikan perintah dan tugas kepada bawahan, tanpa mengetahui apakah bawahan sudah paham dengan tugasnya dan tanpa mengetahui

kebutuhan bawahannya. Selain itu salah satu karyawan juga mengakui bahwa pimpinan sebelumnya tidak pernah melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan, serta tidak adanya kedekatan antara pimpinan dengan bawahan. Pada saat itu laba perusahaan setiap tahunnya tidak pernah mencapai target, hal ini disebabkan banyaknya kredit macet serta jumlah nasabah yang terlalu sedikit. Namun setelah terjadi pergantian pimpinan dan rotasi jabatan di kantor tersebut, yang mengakibatkan peningkatan kinerja yang dibarengi dengan peningkatan laba perusahaan. Hal ini diikuti dengan bergantinya gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan yang baru, terlihat dari cara pimpinan mampu berkomunikasi dengan baik dengan karyawan serta mengikutsertakan karyawan mendiskusikan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan. Pimpinan juga tidak ragu menerima ide dan masukan karyawan untuk penyelesaian masalah perusahaan. Seperti masalah kredit macet yang terjadi sebelumnya, karyawan bagian *collection* memberikan informasi tentang masalah yang dihadapi di lapangan kepada pimpinan, sehingga pimpinan dan karyawan dapat mendiskusikan dan memutuskan langkah apa yang tepat untuk dilakukan dalam mengatasi kredit macet. Walaupun laba perusahaan dan kinerja karyawan terjadi peningkatan, tetap saja terjadi ketidakstabilan kinerja karyawan, dimana justru ada karyawan yang mengalami penurunan kinerja.

Pemimpin tidak dapat berbuat banyak tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang dipimpinnya tidak akan efektif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerja sama dengan pemimpin. Faktor partisipasi ini sangat menentukan dalam

kepemimpinan, semakin aktif orang-orang yang dipimpin, maka semakin dinamis kehidupan organisasi tersebut. Partisipasi dalam berpikir memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi perlu digalakkan agar kepemimpinan berlangsung efektif. Partisipasi dalam mewujudkan keputusan menjadi kegiatan perlu dibina dan dikembangkan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Kreativitas dan inisiatif dapat berkembang dalam proses partisipasi tersebut, yang menjadikan organisasi menjadi dinamis karena pemimpin merupakan tokoh sentral yang terbuka pada berbagai pembaharuan dan inovasi yang akan berpengaruh pada perkembangan dan kemajuan organisasi (Nawawi dan Hadari, 2006). Usaha mewujudkan partisipasi anggota organisasi tergantung pada kemampuan membina hubungan manusiawi yang efektif. Hubungan tersebut merupakan peluang bagi anggota untuk mengkomunikasikan hasil berpikir dengan para pemimpin dan para anggota. Pemimpin akan memperoleh kesempatan dalam menggali kreativitas dan inisiatif untuk memajukan dan mengembangkan organisasi (Nawawi dan Hadari, 2006).

Dengan adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang dilakukan oleh pimpinan, maka karyawan akan merasa dilibatkan dan dianggap penting dalam pengambilan keputusan, dengan tujuan pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan adanya hal tersebut maka karyawan BPR akan lebih mudah mengetahui apa yang akan dihadapi dan rencana apa yang akan dilakukan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dikarenakan karyawan sudah lebih mengetahui rencana dan pekerjaan apa yang harus dilakukan oleh karyawan kedepannya.

Maka dari itu penulis merasa penelitian ini penting untuk dilakukan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan BPR yang diharapkan dapat mengembangkan BPR dan perusahaan serupa melalui peningkatan kinerja karyawan. Hal ini didukung penelitian-penelitian sebelumnya yang mengatakan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan BPR. Sehingga penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dengan Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Sidikalang”.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Dilihat dari fenomena yang terjadi di Bank Perkreditan Rakyat di Sidikalang, terdapat permasalahan berupa adanya peningkatan dan penurunan kinerja karyawan yang dihubungkan dengan gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan. Gaya kepemimpinan partisipatif seharusnya berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan, namun pada fenomena yang terjadi di Bank Perkreditan Rakyat di Sidikalang ini masih terdapat beberapa penurunan kinerja karyawan.

C. BATASAN MASALAH

Agar penelitian lebih terarah, terfokus, dan tidak meluas, maka peneliti membatasi penelitian ini pada korelasi gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan. Adapun pengukuran menggunakan penilaian yang telah disesuaikan dengan teori menurut para ahli. Penelitian ini difokuskan pada

karyawan bagian operasional pada bank perkreditan rakyat PT. BPR NBP Sidikalang.

D. RUMUSAN MASALAH

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sidikalang?

E. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sidikalang.

F. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat penelitian yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat mengembangkan ilmu psikologi dalam lingkup industri dan organisasi. Diharapkan juga dapat memberikan masukan bagi peneliti selanjutnya yang juga memfokuskan penelitiannya pada masalah gaya kepemimpinan serta kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Bank Perkreditan Rakyat (BPR), agar melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah dengan tujuan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga akan berpengaruh positif bagi kemajuan perusahaan.

