

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **1.1.1 Sejarah Perusahaan**

Bank Negara Indonesia (BNI) berdiri sejak 1946 merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero), sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996. Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus.

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Sebutan “Bank BNI” dipersingkat menjadi “BNI”, sedangkan tahun pendirian - '46' - digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **1.1.2 Visi dan Misi**

### **Visi BNI**

Menjadi Bank kebanggaan nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja.

### **Pernyataan Visi**

Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan *consumer*.

### **Misi BNI**

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choice*).
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

### **Values**

*“Kenyamanan dan Kepuasan”*

## **1.1.3 Logo Bank Negara Indonesia**

Dasar pembuatan desain identitas baru BNI merupakan hasil desain ulang untuk menciptakan suatu identitas yang tampak lebih segar, lebih modern, dinamis, serta menggambarkan posisi dan arah organisasi yang baru. Identitas tersebut merupakan ekspresi *brand* baru yang tersusun dari simbol

“46” dan kata “BNI” yang selanjutnya dikombinasikan dalam suatu bentuk logo baru BNI.

GAMBAR 1.1

Logo BNI



Sumber : [www.bni.co.id](http://www.bni.co.id) (2012)

#### 1.1.4 Budaya Perusahaan

Budaya Kerja BNI ”PRINSIP 46” merupakan Tuntunan Perilaku Insan BNI, terdiri dari 4 (empat) Nilai Budaya Kerjadan 6 (enam) Perilaku Utama Insan BNI yakni:

TABEL 1.1

NILAI BUDAYA DAN PERILAKU UTAMA BNI

4 NILAI BUDAYA KERJA BNI	6 NILAI PERILAKU UTAMA INSAN BNI
<b>Professionalisme</b> ( <i>Professionalism</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik</li> </ul>
<b>Integritas</b> ( <i>Integrity</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jujur, Tulus dan Ikhlas</li> <li>• Disiplin, Konsisten dan Bertanggung jawab</li> </ul>
<b>Orientasi Pelanggan</b> ( <i>Customer Orientation</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis</li> </ul>
<b>Perbaikan Tiada Henti</b> ( <i>Continuous Improvement</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senantiasa Melakukan Penyempurnaan</li> <li>• Kreatif dan Inovatif</li> </ul>

Sumber : <http://www.bni.co.id/idid/tentangkami/strukturorganisasi/struktur.aspx>

## **1.2 LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Perkembangan dunia perbankan dewasa ini yang semakin pesat dan kompetitif mengharuskan perusahaan memiliki sumberdaya manusia yang mampu membawa perusahaan menuju keberhasilan dengan perilaku kerja karyawan yang baik. Hasibuan (2008: 27) menyatakan bahwa karyawan yang cakap, mampu, dan terampil, belum tentu menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral dan kedisiplinan kerjanya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi.

Efektivitas organisasi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam menghubungkan perusahaan dan karyawan. Wirawan (2007:7) mengatakan budaya sistem sosial atau organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja dan organisasi.

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun karyawan.

Menurut Kotter dan Hesskett (dalam Tika, 2010:18) gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja; dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiga-tiganya.

Sejalan dengan Kotter dan Hesskett, Schein (dalam Tika 2010:19) juga menyatakan bahwa budaya organisasi diciptakan oleh pemimpin dan salah satu fungsi pemimpin yang sangat menentukan adalah kreasi, manajemen, dan jika perlu bisa merusak budaya. Kebutuhan akan pemimpin semakin mendesak manakala muncul tuntutan-tuntutan yang baru akibat perkembangan zaman yang semakin dinamis. Seorang pemimpin harus memiliki kapasitas dan kredibilitas untuk menciptakan suatu tujuan yang jelas sehingga dapat mencapai kinerja sesuai dengan harapan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan keseluruhan.

Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang (Umam, 2010:186).

Di tengah ketatnya persaingan dunia perbankan, PT Bank Negara Indonesia (BNI) berhasil membukukan pertumbuhan kredit diatas rata-rata. Penyaluran kredit BNI sepanjang triwulan ketiga 2011 tumbuh 27,48% menjadi Rp 160,72 triliun dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Pertumbuhan kredit tersebut tergolong signifikan dengan perolehan *net interest margin* (NIM) 5,9% turun dari 6% akibat persaingan. Kredit tumbuh di semua segmen baik korporasi, usaha menengah, UMKM, maupun *consumer*. Pertumbuhan terbesar dialami kredit *consumer* sebesar

37,8% diikuti kredit korporasi 31,7%. Sementara dari sisi porsi yang terbesar adalah kredit korporasi yakni 37,9% diikuti usaha kecil dan menengah 36,5% (Majalah Investor Januari 2012 XIII/223 hal.54). Kinerja keuangan PT Bank Negara Indonesia pada tahun 2010 dan tahun 2011 dapat dilihat pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Kinerja Keuangan PT Bank Negara Indonesia Tbk.**

(Juta rupiah)

<b>Keterangan</b>	<b>30 September 2010</b>	<b>30 September 2011</b>
<b>Aktiva</b>	224.810.634	268.429.544
<b>Kewajiban</b>	203.448.729	232.660.838
<b>Ekuitas</b>	21.318.013	35.653.377
<b>Penjualan Bersih</b>	13.579.194	14.922.735
<b>Laba Usaha</b>	4.241.410	5.409.439
<b>Laba Bersih</b>	2.955.557	4.048.525
<b>EPS (Rp Penuh)</b>	193.00	218.00
<b>ROA (%)</b>	1.31	1.51
<b>ROE (%)</b>	13.86	11.36
<b>DER (x)</b>	9.54	6.53
<b>Tanggal Listing</b>	18 Desember 2007	
<b>Harga Perdana</b>	14.000	
<b>Harga Saham</b>	3.800	
<b>Saham Tercatat</b>	18.462.169.893	
<b>Kapitalisasi Pasar</b>	70.156.245.593.400	

Sumber : Majalah Investor Januari 2012 XIII/223

Organisasi akan selalu membutuhkan seorang pemimpin untuk keberhasilan organisasi atau perusahaannya. Sistem manajemen sebaik dan

secanggih apapun tidak akan dapat berjalan kalau tidak ada orang yang berani menggerakkan dan memimpin proses manajemen tersebut. Oleh karena itu fungsi manajemen memerlukan fungsi kepemimpinan dan begitu sebaliknya fungsi kepemimpinan juga memerlukan fungsi manajemen. Kebutuhan akan pemimpin semakin mendesak manakala muncul tuntutan – tuntutan yang baru akibat perkembangan. Seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas untuk menciptakan suatu misi yang dapat membawa orang kesuatu yang baru dan mampu menerjemahkan visi tersebut dalam kenyataan.

Berdasarkan riset dari majalah SWA yang bermitra dengan Synovate dan Dunamis pada edisi XXVIII, Gatot Suwondo selaku CEO BNI menempati urutan kesembilan pada ajang “*Indonesia Best CEO 2011*”. Visi dari Gatot Suwondo adalah membawa BNI menjadi Bank prestisius di tanah air dengan pencapaian laba yang berkesinambungan. Untuk mewujudkan visinya tersebut, Gatot Suwondo melakukan strategi mengurangi birokrasi dan fokus pada pengembangan karyawan. Untuk lebih jelasnya, indeks kepemimpinan Gatot Suwondo dapat dilihat pada tabel 1.3.

**Tabel 1.3: Top 10 Indonesia Best CEO 2011**

<b>Gatot Mudiantoro Suwondo</b>	
<b>Prestasi:</b> BNI mampu meningkatkan total penyaluran kredit Rp 111,99 triliun pada 2008 menjadi Rp 160,72 triliun pada September 2011.	
Fungsi Perintis	<b>97,50</b>
Fungsi Penyelaras	<b>93,41</b>
Fungsi Pemberdaya	<b>90,34</b>
Fungsi Panutan	<b>98,12</b>
Kepercayaan	<b>97,80</b>
Eksekusi	<b>97,60</b>
Indeks Fungsi Kepemimpinan	<b>95,79</b>

Indeks Komitmen Karyawan	<b>85,31</b>
The Best CEO Index	<b>92,33</b>
<b>3 prioritas utama program kepemimpinan pada 2012</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Dealing with Macro Economy Turbulance</i></li> <li>2. <i>Customer Intimacy</i></li> <li>3. <i>Co-creation with customers (Product, Services, etc)</i></li> </ol>	

Sumber : Majalah SWA XXVIII hal. 38 5-18 Januari 2012

Sebagai lembaga intermediasi keuangan yang selalu dituntut ketelitian dan kecermatan dalam setiap aktivitasnya, PT BNI Kantor Cabang Utama (KCU) Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung senantiasa memegang teguh ketentuan dan prosedur perbankan, seraya menjunjung tinggi prinsip – prinsip tata kelola perusahaan yang baik (HRD BNI KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung), prinsip – prinsip tersebut mencakup azas profesionalisme (*professionalism*), integritas (*integrity*), orientasi pelanggan (*customer oriented*), perbaikan tiada henti (*continous improvement*).

Berdasarkan data dari sekretaris PT BNI KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung, diperoleh data kehadiran selama periode bulan Januari 2012 hingga Mei 2012 yang dapat dilihat pada tabel 1.4 sebagai berikut:

**Tabel 1.4:**  
**Data Kehadiran Karyawan PT BNI KCU Jalan Perintis**  
**Kemerdekaan Bandung**  
**Januari 2012 hingga Mei 2012**

Bulan	Hadir	Tidak Hadir		
		Izin	Sakit	Total
<b>Januari</b>	89,35%	7,20%	3,45%	10,65%
<b>Februari</b>	93,93%	3,57%	2,50%	6,07%
<b>Maret</b>	90,37%	6,84%	2,79%	9,63%



Bulan	Hadir	Tidak Hadir		
		Izin	Sakit	Total
April	90,06%	7,38%	2,02%	9,4%
Mei	88,64%	9,10%	2,26%	11,36%
<b>Rata-rata</b>	<b>90,47%</b>	<b>9,53%</b>		

Sumber: Sekretaris PT BNI KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung

Dari tabel 1.4 disimpulkan bahwa rata-rata tingkat karyawan yang tidak hadir di BNI KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung sebesar 9,53% selama periode Januari 2012 hingga Mei 2012. Hal ini tergolong buruk karena berada di atas batas toleransi tingkat ketidakhadiran yakni sebesar 5% (Sekretaris BNI KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung). Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan kurang mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan dapat berdampak pada hasil kerja yang kurang bagus serta tidak sesuai dengan budaya yang ada di BNI KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung, yaitu budaya yang berdasarkan nilai - nilai profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti.

Kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kinerja karyawan. Se jauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu, untuk mengetahui sejauh mana kinerja para karyawan, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Untuk menyikapi kondisi tersebut, maka dilakukan penelitian dengan judul “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Utama Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung)*”.

### **1.3 PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka yang menjadi rumusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung?
2. Bagaimana budaya organisasi pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung?

### **1.4 TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti-bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui gaya kepemimpinan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung.
2. Mengetahui budaya organisasi pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung.
3. Mengetahui kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. KCU Jalan Perintis Kemerdekaan.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. KCU Jalan Perintis Kemerdekaan Bandung.

## **1.5 KEGUNAAN PENELITIAN**

### **1.5.1 Teoritis**

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia tentang penerapan teori-teori yang telah dipelajari dengan praktik yang sesungguhnya khususnya mengenai kinerja karyawan.

Disamping itu penelitian ini dimaksudkan pula bagi penulis untuk memperoleh gelar sarjana manajemen bisnis pada Institut Manajemen Telkom.

### **1.5.2 Praktis**

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak perusahaan sebagai masukan atau bahan pertimbangan terhadap masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi perusahaan.

## **1.6 SISTEMATIKA PENULISAN**

Untuk memberikan gambaran secara garis besar tentang apa yang menjadi isi dari penulisan ini maka dikemukakan susunan dan rangkaian masing-masing bab, sebagai berikut :

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian identifikasi dan rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang landasan teori yang berkaitan dengan penelitian, hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian, kerangka pemikiran hipotesis.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang metodologi penelitian yang digunakan meliputi variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini mendiskripsikan obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

### **BAB V: PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau rekomendasi tindakan yang perlu dilakukan oleh perusahaan atau kemajuan lebih lanjut.