

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Kinerja merupakan bagian yang penting dan menarik karena terbukti manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Menurut Wibowo (2014) kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Keberhasilan kinerja dapat tercapai apabila mempunyai hubungan kuat aspek tersebut. Pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas dari pada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas dari pada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja dan memiliki sumber daya manusia yang memadai.

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia dapat bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu

kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta mengarahkan sumber daya lain dalam mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Azhad,*et al*: 2018). Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Jadi keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada para anggota organisasi. Tercapainya tujuan organisasi juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2014) kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja (Pramudyo, 2010). Menurut Wahyuni (2013) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian. Penelitian yang menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan diantaranya Purnawati,*et al* (2017) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Agusta dan Sutanto (2013) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai. Menurut Bangun (2012:231) kinerja atau *performance* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya.

Penilaian kinerja di Bank Jatim Cabang Situbondo dalam menentukan keberhasilan atau tidaknya pegawai menjalankan tugas dan fungsinya menggunakan pengukuran penilaian melalui *Key Performance Indicator* (KPI). *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan alat ukur kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai target yang telah ditentukan manajemen ([www.bankjatim.co.id](http://www.bankjatim.co.id)). Indikator KPI di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.1 Indikator *Key Performance Indicator* (KPI) PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk**

Nilai KPI	Predikat	Kriteria Pencapaian
4,36 – 5,00	Outstanding	> 120%
3,51 – 4,35	Exceed Expectation	> 100% ≤ 120%
3,00 – 3,50	Meet Expectation	> 90% ≤ 100%
1,51 – 2,99	Below Expectation	> 60% ≤ 90%
0,00 – 1,50	Poor	≤ 60%

Sumber : PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk dan diolah

Kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo terdiri beberapa bagian meliputi : Analisis Kredit, Pelayanan Nasabah (PN), Teller, *Service Assistant* (SA), Pemasaran, Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit (PPK), *Self Quality Assurance* (SQA), Umum & Akuntansi, *Security, Driver, &* Pramubakti. Namun dari beberapa bagian tersebut terdapat kinerja karyawan yang kurang memuaskan. Hal

ini dapat dilihat dari tabel pencapaian kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo, yaitu :

**Tabel 1.2 Kinerja Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo**

Bagian	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
Analisis Kredit	3,01	3,07	3,11	3,13	3,19
Pelayanan Nasabah	3,62	3,54	3,32	3,33	3,51
Service assistent	3,55	3,78	3,53	3,56	3,59
Teller	3,02	3,15	3,19	3,14	3,23
Pemasaran	3,52	3,56	3,53	3,45	3,59
PPK	3,27	3,29	3,31	3,35	3,38
SQA	3,52	3,51	3,58	3,62	3,55
Umum & Akuntansi	3,11	3,24	3,33	3,46	3,51
Security	3,54	3,52	3,59	3,51	3,58
Driver	3,59	3,51	3,57	3,53	3,56
Pramubakti	3,56	3,53	3,59	3,55	3,51

Sumber : Bank Jatim Cabang Situbondo dan diolah

Berdasarkan Pencapaian kinerja Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo terdapat penilaian *Meet Expectation* yang artinya pencapaian kinerja setiap pegawai tidak melebihi atau sama dengan target yang ditentukan. Beberapa bagian yang memiliki nilai KPI tersebut meliputi Analisis Kredit, Teller, PPK, Umum & Akuntansi sehingga dapat mempengaruhi hasil kinerja Bank Jatim Cabang Situbondo. Sedangkan bagian Pelayanan Nasabah, *Service Assistent*, Pemasaran, SQA, *Security*, *Driver*, Pramubakti mendapat penilaian *Exceed Expectation* yang artinya penilaian pencapaian kinerja setiap pegawai melebihi target yang telah ditentukan ( $> 100\% \leq 120$ ).

Selain itu, dari tahun 2015 sampai tahun 2019 di Bank Jatim Cabang Situbondo mengalami pergantian kepemimpinan sebanyak 3 (tiga) kali, dimana dari tiga kepemimpinan ini memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya

kepemimpinan yang pertama terjadi pada tahun 2015 yaitu gaya kepemimpinan yang bergantung pada orang lain atau pihak ketiga. Dimana pemimpin pertama ini kurang berani dalam membuat keputusan secara pribadi. Kepemimpinan kedua yaitu tahun 2016-2017 gaya kepemimpinannya lebih bebas. Dalam hal ini karyawan diberi keleluasaan seluas-luasnya untuk berinovasi dalam hal pekerjaan. Akan tetapi, karena terlalu memberikan keleluasaan tersebut mengakibatkan kurangnya kontrol pimpinan pada karyawan. Pada kepemimpinan yang ketiga pada tahun 2018 sampai sekarang, gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu kepemimpinan yang religious. Gaya kepemimpinan ini menghasilkan kenaikan kinerja pegawai dari target yang sudah ditentukan.

Elder dan Beasley (2011) menyatakan organisasi memotivasi karyawan untuk bekerja efektif dengan menawarkan imbalan atas kinerja yang memuaskan, serta mungkin menghukum mereka untuk kinerja yang tidak memuaskan. Penelitian Subramaniam (2011) diketahui bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan, ada banyak celah dalam sistem yang harus diidentifikasi untuk menjadi lebih baik sehingga perusahaan dapat tumbuh dan bertahan.

Kinerja Karayawan dapat ditingkatkan dengan cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan melalui motivasi (Hasibuan, 2013). Motivasi dari dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan, kekuasaan, dan pengakuan. Motivasi dari luar dapat berasal dari keluarga, teman kerja maupun atasan. Pada garis besarnya motivasi dapat dibedakan atas faktor *intern* dan faktor *ekstren* yang berasal dari karyawan. (Azhad, *et al* 2015). Faktor internal terdiri dari keinginan untuk dapat

hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk dapat berkuasa. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi adalah *transformational leadership* dan *job competence*. Kesuksesan seorang pemimpin sangat banyak dipengaruhi oleh model kepemimpinan, yang mencakup kemampuan memimpin dan interaksi sesama pemimpin, bawahan-atasan, organisasi, serta lingkungan. Wutun (2001) menjelaskan konsep kepemimpinan transformasional dari Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Pengalaman pada diri seseorang sangat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan kinerja dari organisasi yang dipimpin. Keberhasilan seorang pemimpin menggerakkan orang lain atau pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan dan menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri. Wutun (2001), menyatakan bahwa pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Teori kepemimpinan telah banyak diteliti, terutama dari aspek keefektivan kepemimpinan. Keefektivan dalam arti bagaimana model kepemimpinan tersebut mampu mempengaruhi kinerja bawahannya baik dari segi motivasi kerja,

kepuasan, produktivitas dan usaha lebih dari seorang bawahan. Berbagai penelitian tersebut melahirkan berbagai teori antara lain kepemimpinan. Salah satu model kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi segala perubahan dan meningkatkan sikap pro aktif karyawan adalah model kepemimpinan transformasional. Menurut Pawar & Eastman dikutip Kharis (2015), penelitian tentang kepemimpinan lebih ditekankan pada kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan berprestasi melampaui harapannya Dewi (2012). Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Model kepemimpinan ini merupakan salah satu model kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan organisasi.

Berbagai penelitian tentang kepemimpinan transformasional telah diadakan. Hasil penelitian Laksmi (2014) tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja bernilai positif menandakan hubungan yang searah dengan hipotesis, dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai model kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Hasil penelitian Kurniawan (2011) yang menguji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Berau Karya Indah di Surabaya melalui motivasi kerja. Dengan menggunakan teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sedangkan penelitian Wiedyono (2013) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Brebes. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui peningkatan peran kepemimpinan transformasional, dan motivasi.

Kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan dalam setiap organisasi yang menuntut perubahan termasuk sektor publik. Banyak penelitian mencatat bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja pegawainya. Hasil penelitian Wiswari dan Sudibya (2016) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, 2) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, 3) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif

terhadap kepuasan kerja, 4) komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, 5) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Warr dan Fay (2001) pelaku bisnis menilai pekerja yang lebih memiliki fleksibilitas, kemampuan adaptasi, kompetensi teknologi, dan kemampuan untuk belajar teknologi baru. Karyawan merupakan aset terpenting guna mencapai tujuan perusahaan yang sebelumnya telah ditetapkan. Karyawan harus memiliki kompetensi yang tinggi guna menghadapi permasalahan-permasalahan yang timbul dalam kegiatan bisnis. Permasalahan dalam sumber daya manusia juga semakin kompleks pada era modernisasi yang penuh dengan teknologi dan tingginya persaingan seperti saat ini.

Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan (Laksmi:2014). Menurut Sedarmayati (2001) kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasi. Pelaku bisnis maupun organisasi bisnis akan lebih selektif dalam merekrut karyawan dengan dimasukkannya kompetensi sebagai variabel dalam proses seleksi.

Perusahaan harus memberdayakan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya secara maksimal. Garner, et al. (2013) menyatakan bahwa karyawan yang diberdayakan, secara psikologis membuat mereka akan merasakan

kebermaknaan suatu kompetensi dan penentuan nasib diri sendiri yang akan menyebabkan efektivitas organisasi meningkat. Karyawan juga akan merasa keberadaannya lebih dihargai dalam suatu perusahaan.

Menurut Moeheriono (2014) mendefinisikan kompetensi karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Sedangkan menurut Wibowo (2014) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dari beberapa hasil riset yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, ditemukan *Gap* yang menyebabkan peneliti ingin meneliti ulang pada objek yang berbeda. Hambarwati (2011) menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan menurut Pertiwi (2014) dan Agusta dan Madiono Sutanto (2013) dan Murty dan Hudiwinarsih (2012) dan Faozen (2019) menyatakan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo)"**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan, sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan tranformasi terhadap motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan tranformasi terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Situbondo?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Situbondo?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Situbondo?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo?
7. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja pada kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan tranformasi terhadap motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo.

2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Situbondo.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Situbondo.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Situbondo.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak yang berkepentingan, yakni

1. Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan menjadi tambahan wawasan dan pengalaman serta dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan acuan bagi penelitian dalam mempraktekkan teori – teori yang telah di dapat dan mampu membandingkan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

2. Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan guna penerapan kebijakan – kebijakan dalam rangka peningkatan *performance* perusahaan

khususnya bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai yang mendukung *performance* perusahaan di Bank Jatim Cabang Situbondo

### 3. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan sebagai bahan referensi bagi para insan Akademisi untu mencapai kesempurnaan serta sebagai dokumen ilmiah bagi perkembangan ilmu Sumber Daya Manusia.

### 4. Stakeholder

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu *stakeholder* dalam mengambil dan mempertimbangkan keputusan bisnis.

