

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan globalisasi dalam *dekade* terakhir ini meningkatkan persaingan bisnis semakin ketat baik itu secara nasional maupun internasional begitu juga di bidang perdagangan maupun di bidang jasa. Dengan persaingan yang semakin ketat banyak perusahaan melakukan beberapa terobosan agar dapat memenangkan persaingan tersebut. Salah satu unsur yang dapat memenangkan persaingan tersebut adalah aspek sumber daya manusia. Bagi perusahaan yang sudah dinamis maka sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal ( non material / non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi ( Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11). Peran sumber daya manusia tersebut semakin maksimal pada perusahaan jasa khususnya jasa perbankan.

Tidak terkecuali dengan PT. Bank X Tbk. Dimana Bank X Tbk merupakan salah satu perbankan swasta terbesar di Indonesia dengan total aset sampai Desember 2018 tumbuh 10,05% menjadi 808.63 triliun dibandingkan bulan Desember tahun 2017 (*Annualreport*, 2018). Sebagai perbankan swasta terbesar PT Bank X Tbk terus berupaya menghadapi persaingan dan perubahan yang sangat cepat, dengan selalu melakukan penyesuaian baik dari sisi bisnis maupun sisi pengembangan sumber daya manusia. Salah satu upaya tersebut

adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan PT Bank X Tbk. Kinerja karyawan terus dilakukan pemantauan dan peningkatan baik di level kantor wilayah ,kantor cabang utama maupun tingkat kantor pembantu.

PT Bank X Tbk sendiri sudah memiliki sarana untuk melakukan evaluasi kinerja tersebut dengan menggunakan *performance Indicator* ( KPI ). KPI menjadi ukuran kinerja baik di level organisasi atau perusahaan maupun di level individu karyawan. KPI tersebut berasal dari konsep *Balance score card*. Di tingkat kantor wilayah( Kanwil ), kantor cabang utama (KCU), Kantor Cabang Pembantu (KCP) *key performance Indicator* (KPI) yang menjadi target dalam kurun waktu 1 tahun berjalan. Sedangkan di tingkat cabang *key performance indicator* tersebut bernama Pencapaian Kinerja kantor Wilayah sedangkan Pencapaian Kinerja Kantor Cabang Utama (PKKC) serta di tingkat cabang pembantu bernama pencapaian Kinerja kantor Cabang Pembantu ( PK-KCP )

Pencapaian kinerja di level perusahaan, berdasarkan data yang ada menunjukkan bahwa pada tahun 2017 *Key Performance Indikator* (KPI ) PKKC adanya penyesuaian sesuai dengan perkembangan bisnis dan arahan dari regulator yaitu OJK ( Otoritas jasa keuangan ) dimana target pertumbuhan (*growth* ) untuk sub aspek pertumbuhan debitur Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi salah aspek yang harus dicapai sebesar 15% di tahun 2017, serta tambahan indikator untuk aspek finansial untuk sub aspek *Small Medium Enterprise* ( SME), Komersial dan *Fee Based Income* ( FBI ) sebagai strategi penyaluran pinjaman yang berkualitas dalam upaya mencapai target profit perusahaan.

**Tabel 1.1**  
**Perubahan *Key Performance Indicator* PKKCC dan PK-KCP PT Bank X Tbk**  
**tahun 2016 - 2017**

KPI PKKCC	PKKCC				PK-KCP	
	2016	2017			2016	2017
		Kondisi 1	Kondisi 2	Kondisi 3		
<b>1. Finansial</b>	<b>500</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
1.1 Profitabilitas	400	250	250	250	400	400
1.2 CASA	100	100	100	100	100	100
1.3 SME	-	50	50	-	-	-
1.4 Komersial	-	25	-	-	-	-
1.5 Fee Based Income	-	25	50	100	-	-
<b>2. Customer Relationship</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
2.1 Soldex Individu	50	50	50	50	50	100
2.2 Soldex Organisasi	50	50	50	50	50	-
2.3 Customer Engagement	150	150	150	150	150	150
2.4 New Debitur UMKM	-	50	50	50	-	-
<b>3. Service Excellence</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
3.1 Branch Service Quality	100	100	100	100	150	150
3.2 Awareness ATM	50	50	50	50	50	50
3.3 Continuous Imprv. Kaizen	50	50	50	50	50	50
3.4 Service Level Kredit	50	50	50	50	-	-
<b>4. HR Development</b>	Threshold					
4.1 Formal Coaching						
4.2 Learning Culture						
<b>Total Poin</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>

Sumber : Memo Penyesuaian KPI -PKKCC tahun 2017 PT.Bank X,Tbk

Di tahun 2018 untuk target *Key Performance Indikator* (KPI) – Performance Kinerja Kantor Cabang (PKKCC) terdapat perubahan yaitu diarahkan untuk memperkuat *positioning- posisi* PT Bank X Tbk di dunia perbankan. Perubahan tersebut membawa konsekuensi untuk kantor cabang utama diharapkan terus berupaya meningkatkan jumlah customer, baik customer individu yang berasal dari *segment Mass* sampai dengan *High Net Worth Individual* (HNWI) yaitu secara segmentasi nasabah pada kategori perorangan dengan kekayaan bersih mulai dari kelas bawah sampai kelas menengah keatas. Begitu juga untuk pertumbuhan *customer organisasi* yang berdasarkan data *customer individual number* (CIN ) organisasai segmen O2 sampai dengan O5 yaitu segmentasi

berdasarkan dana pihak ketiga ( DPK)  $\geq$  500 juta dan dengan omzet per tahun  $\leq$  10 M . Pertumbuhan *new customer* tersebut menjadi salah satu tambahan dalam aspek *custmer relationship* dengan pembobotan sebesar 25 poin baik itu pertumbuhan customer individu maupun customer organisasi.

Sedangkan perubahan yang lain adalah untuk cabang dengan kelas Satelit ( S1) dan Satelit S2 tidak adanya target aspek pelepasan Kredit Komersial. hal ini karena cabang S1 dan S2 adalah cabang penyangga yang berada di daerah yang kota kecil maka secara bisnis cabang ini membantu dan mensupport Cabang yang berada di kota besar dengan kompleksitas yang lebih tinggi .

**Tabel 1.2**  
**Perubahan *Key Performance Indicator* PKKCC dan PK-KCP PT Bank X Tbk tahun 2017 - 2018**

KPI PKKCC	2017			2018		
	Kondisi 1	Kondisi 2	Kondisi 3	A, F <sup>1</sup> , F <sup>2</sup>	S <sup>1</sup>	S <sup>2</sup>
<b>1. Finansial</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>450</b>
1.1 Profitabilitas	250	250	250	200	200	250
1.2 CASA	100	100	100	100	100	150
1.3 SME	50	50	-	50	50	-
1.4 Komersial	25	-	-	25	-	-
1.5 Fee Based Income	25	50	100	25	50	50
<b>2. Customer Relationship</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>300</b>
2.1 Customer Engagement	150	150	150	150	150	150
2.2 Growth Debitur UMKM	50	50	50	50	50	-
2.3 Soldex :	100	100	100	100	100	100
2.3.1 Soldex Individu	50	50	50	50	50	50
2.3.2 Soldex Organisasi	50	50	50	50	50	50
2.4 Growth Customer :	-	-	-	50	50	50
2.4.1 Customer Individu	-	-	-	25	25	25
2.4.2 Customer Organisasi	-	-	-	25	25	25
<b>3. Service Excellence</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
3.1 Branch Service Quality	100	100	100	100	100	150
3.2 Awareness ATM	50	50	50	50	50	50
3.3 Continuous Imprv. Kaizen	50	50	50	50	50	50
3.4 Service Level Kredit	50	50	50	50	50	-
<b>4. HR Development</b>	Threshold					
4.1 Formal Coaching						
4.2 Learning Culture						
<b>Total poin</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>

Sumber :Memo PKKCC dan PK-KCP tahun 2018

Untuk KPI dalam PKKC dan PKKC –KCP tahun 2019 adanya perubahan hal ini untuk menghasilkan kinerja Cabang yang optimal dan seimbang adapun perubahan tersebut adalah :

1. Aspek sub profitabilitas dan sub casa dimana bagi cabang dengan jumlah Kantor Cabang Pembantunya kurang dari 2 maka nilai untuk kedua aspek tersebut bagi kantor Cabang Utamanya adalah nilai gabungan
2. Penyesuaian sub *Customer Engagement* (CE ) mengingat pentingnya terus melakukan maintain terhadap nasabah K1 Fokus baik aktif maupun pasif, serta memastikan nasabah K1 tetap loyal dan menjadi nasabah K1 di Bank X , maka penilaian sub aspek CE dikelompokkan menjadi CE aktif dan CE pasif.
3. Dalam upaya melakukan maintain terhadap nasabah K1 fokus sejalan perkembangan system digitalisasi layanan dan sarana promosi ,maka Bank X wajib memastikan validitas data nasabah K1 fokus sehingga *relationship* dan *engagement* dengan nasabah K1 fokus semakin erat ,maka menjadikan pembenahan data Nasabah Ki Fokus masuk dalam Kaizen proses pada sub aspek *Continuous Improvement Kaizen*.
4. Serta menimbang pentingnya maintain posisi Neraca pada akhir tahun dengan tetap menjaga fairness Bank X maka untuk posisi Pinjaman Non Korporasi dan penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) dijadikan bonus poin untuk mencapai Award.

**Tabel 1.3**  
**Perubahan Key Performance Indicator PKKC dan PK –KCP PT Bank X**  
**Tahun 2018 – 2019**

KPI PKKC	2018			2019		
	A, F <sup>1</sup> , F <sup>2</sup>	S <sup>1</sup>	S <sup>2</sup>	A, F <sup>1</sup> , F <sup>2</sup>	S <sup>1</sup>	S <sup>2</sup>
<b>1. Finansial</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>450</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>450</b>
1.1 Profitabilitas	200	200	250	200	200	250
1.2 CASA	100	100	150	100	100	150
1.3 SME	50	50	-	50	50	-
1.4 Komersial	25	-	-	25	-	-
1.5 Fee Based Income	25	50	50	25	50	50
<b>2. Customer Relationship</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>300</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>300</b>
2.1 Customer Engagement	150	150	150	150	150	150
2.1.1 CE Aktif	-	-	-	100	100	100
2.1.2 CE Pasif	-	-	-	50	50	50
2.2 Growth Debitur UMKM	50	50	-	50	50	-
2.3 Soldex :	100	100	100	100	100	100
2.3.1 Soldex Individu	50	50	50	50	50	50
2.3.2 Soldex Organisasi	50	50	50	50	50	50
2.4 Growth Customer :	50	50	50	50	50	50
2.4.1 Customer Individu	25	25	25	25	25	25
2.4.2 Customer Organisasi	25	25	25	25	25	25
<b>3. Service Excellence</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
3.1 Branch Service Quality	100	100	150	100	100	150
3.2 Awareness ATM	50	50	50	50	50	50
3.3 Continuous Imprv. Kaizen	50	50	50	50	50	50
3.4 Service Level Kredit	50	50	-	50	50	-
<b>4. HR Development</b>	Threshold					
4.1 Formal Coaching						
4.2 Learning Culture						
<b>Total poin</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>

Sumber data : Memo PKKC dan PK –KCP 2019

Namun pencapaian secara Nasional masih ada beberapa Kantor Cabang baik itu Kantor Cabang Utama maupun Kantor Cabang Pembantu yang belum sepenuhnya mencapai kinerja yang maksimal. Berdasarkan data di kantor Wilayah G07 terdapat beberapa Kantor Cabang Utama yang masih perlu dinaikkan kinerjanya. Cabang tersebut adalah Kantor Cabang Utama S121. Dimana Kantor Cabang Utama S121 merupakan salah satu KCU dengan pencapaian kinerja terendah di tingkat Kantor Wilayah G07 di tahun 2018 sampai periode April 2019. Di tahun 2018 posisi bulan April untuk KCU S121 persentasi pencapaian target secara laba dengan posisi paling bawah yaitu sebesar 15,95%. Meskipun di akhir tahun 2018 pencapaian laba mencapai 114,55% hal ini dikarena melakukan

appraisal ulang pada kredit yang bermasalah sehingga terjadi pengembalian atas biaya pencadangan.

Pada posisi yang sama pada bulan April 2019 untuk pencapaian laba juga mengalami penurunan yang sangat dratis yaitu hanya tercapai 2,34 % dari budget yang di tetapkan sampai Akhir 2019.

**Tabel 1.4**  
**Indikator Pencapaian Target Laba KCU Di Kanwil G07 pada Bank X Tbk**  
**Periode April 2018 dan April 2019**

<b>Kode Kantor Cabang</b>	<b>% Pencapaian 2018</b>	<b>Kode Kantor Cabang</b>	<b>% Pencapaian 2019</b>
G07	40.65%	G07	23.77%
A011	43.57%	A011	26.28%
F816	40.21%	S024	25.19%
S024	38.12%	S033	26.87%
S033	33.96%	F816	18.20%
S039	39.50%	S039	20.69%
S048	38.72%	S048	19.68%
S089	50.71%	S089	27.59%
S090	22.97%	S090	20.67%
S121	15.95%	S121	2.34%
S177	41.07%	S180	16.75%
S180	47.69%	S177	28.27%

Sumber : data internal perusahaan PT Bank X Tbk , Kanwil G07

Rendahnya angka pencapaian target ini tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk biaya tenaga kerja. Artinya perusahaan sudah mengeluarkan biaya tenaga kerja yang cukup tinggi, namun tidak diiringi pencapaian kinerja yang maksimal. Pencapaian biaya tenaga kerja Kantor cabang utama S121 pada periode April 2018 mencapai 61,30 % dari budget yang ditetapkan dan menduduki peringkat ke-6 di level kantor wilayah G07. Sedangkan di periode yang sama April tahun 2019 pencapaian biaya tenaga kerja

KCU turun menjadi 53,23 % dari budget yang ditetapkan. Meskipun mengalami penurunan secara presentasi dari budget yang ditetapkan akan tetapi pencapaian biaya ini merupakan yang tertinggi di antara KCU lainnya di kanwil G07

**Tabel 1.5**

**Indikator pencapaian target biaya tenaga kerja KCU di kanwil G07 pada Bank X, Tbk Periode April 2018 dan April 2019**

<b>Kode Kantor Cabang</b>	<b>% Pencapaian 2018</b>	<b>Kode Kantor Cabang</b>	<b>% Pencapaian 2019</b>
G07	61,53%	G07	50,31%
A011	60,63%	A011	48,67%
S024	59,22%	F816	52,50%
S033	57,60%	S024	50,52%
F816	62,44%	S033	49,74%
S039	63,46%	S039	49,91%
S048	54,82%	S048	50,16%
S089	63,54%	S089	51,28%
S090	59,82%	S090	47,44%
S177	60,52%	S177	51,14%
S180	63,79%	S180	49,12%
S121	61,30%	S121	53,23%

Sumber : data internal perusahaan PT Bank X Tbk, Kanwil G07

Pencapaian kinerja yang masih kurang di level kantor cabang ini tentu tidak terlepas dari pencapaian kinerja individu yang masih belum maksimal juga. Berdasarkan data pencapaian kinerja individu karyawan dapat dilihat pada Tabel berikut ini :



Tabel 1.6

*Performance Management dan Performance Appraisal Kantor Cabang Utama  
S121 tahun 2017 - 2018*

<b>Tahun Penilaian</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Penilaian PM</b>	<b>Penilaian PA</b>	<b>% Penilaian terhadap jumlah Karyawan</b>
<b>2017</b>	Nilai A	5	5	20%
	Nilai B	5	34	78%
	Nilai C	1	0	2%
	Total Karyawan	11	39	100%
<b>2018</b>	Nilai A	7	5	24%
	Nilai B	2	36	75%
	Nilai C	1	0	1%
	Total Karyawan	10	41	100%

Sumber : Data internal Kantor Cabang Utama S121

Berdasarkan data Tabel 1.6 ditahun 2017 untuk penilaian karyawan dengan nilai A untuk penilaian dengan Performance Management 5 orang staf untuk karyawan dengan penilaian Performance Appraisal 5 orang staf atau 20%, penilaian karyawan dengan nilai B untuk penilaian dengan Performance Management 5 orang staf untuk karyawan dengan penilaian Performance Appraisal 34 orang staf atau 78%, penilaian karyawan dengan nilai C untuk penilaian dengan Performance Management 1 orang staf atau 2% dari total karyawan berjumlah 11 Orang staf dengan penilaian Performance Management dan 39 Orang staf dengan penilaian Performance Appraisal. Ditahun 2018 untuk penilaian karyawan dengan nilai A untuk penilaian dengan Performance Management 7 orang staf untuk karyawan dengan penilaian Performance

Appraisal 5 orang staf atau 24%, penilaian karyawan dengan nilai B untuk penilaian dengan Performance Management 2 orang staf untuk karyawan dengan penilaian Performance Appraisal 36 orang staf atau 75%, dan penilaian karyawan dengan nilai C untuk penilaian dengan Performance Management 1 orang staf atau 1% dari total seluruh karyawan berjumlah 10 Orang staf dengan penilaian Performance Management dan 41 Orang staf dengan penilaian Performance Appraisal. Ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja belum semua mendapatkan nilai A. Maka target perusahaan dengan persentase karyawan yang mencapai nilai A lebih dari 30 % masih belum terpenuhi.

Perusahaan perlu menggali lebih dalam faktor yang dapat meningkatkan kinerja tersebut. Menurut Yeh, Hong (2012) faktor yang bisa berdampak pada kinerja karyawan adalah seberapa besar komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Yeh, Hong (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional akan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi komitmen karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2006). Menurut Allen and Meyer (2007) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu : Komitmen

Afektif , Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan. Komitmen Afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen Normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu , tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Diantara ketiga komitmen tersebut komitmen afektif merupakan komitmen yang paling diharapkan organisasi. Karena komitmen afektif terkait dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam satu organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi. Perasaan senang dan menikmati perannya inilah yang menjadi kunci penting dalam bekerja. Boon, *et al.* (2006) menambahkan bahwa komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional). Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini dapat dikatakan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga pegawai dengan komitmen afektif akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam perusahaan. Selanjutnya penting bagi perusahaan untuk membuat komitmen afektif yang dimiliki karyawan bisa semakin berdampak terhadap kinerja. Kondisi tersebut juga disadari oleh pimpinan di Kantor Cabang Utama

Situbondo ( KCU S121 ). Salah satu upaya yang dilakukan selama ini adalah dengan memberikan *coaching*.

*Coaching* yang selama ini dilakukan di KCU S121 tidak terlepas dari peran pimpinan KCU S121. Pimpinan merasa bahwa upaya yang perlu dilakukan oleh seorang pimpinan agar komitmen afektif yang dimiliki karyawan lebih berdampak pada kinerja karyawan adalah dengan melakukan *coaching*. Jaques dan Clement (1994 : 195) menyatakan *coaching* adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Menurut Jaques, *coaching* terhadap karyawan / bawahan harus merupakan bagian dari aktivitas harian seorang atasan. *Coaching* bisa dalam bentuk berbagi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan.

Selama ini *coaching* sudah dilakukan oleh seluruh level karyawan yang dilakukan 2 kali dalam setahun dan didokumentasikan . Diharapkan dengan memberikan *coaching* ke seluruh level karyawan akan dapat memberikan arahan akan tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan . *Coaching* diharapkan mampu membantu karyawan mengembangkan kebijaksanaannya, sehingga mampu menyelesaikan masalah yang terjadi di lapangan. *Coaching* juga membantu karyawan memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan jabatannya. *Coaching* tidak akan mengubah kepribadian. Jika ada masalah yang berkaitan dengan perilaku karyawan yang tidak dapat diterima untuk jabatan karyawan tersebut, maka atasan harus menyampaikannya kepada karyawan dan menjelaskan

apa konsekuensi dari perilaku tersebut. Dalam hal ini seorang atasan juga harus menawarkan bantuan kepada karyawan untuk memperbaiki perilakunya. Dalam melaksanakan *coaching*, seorang atasan harus cermat untuk menghindari pengambilalihan pekerjaan karyawan. Atasan dapat saja menunjukkan teknik atau prosedur pelaksanaan suatu penugasan, tapi karyawan harus tetap yang memiliki ide sendiri menyelesaikan permasalahannya tersebut. *Coaching* juga menunjukkan bahwa atasan peduli dengan kinerja karyawan meskipun pelaksanaannya bisa memakan waktu. Peran *coaching* sangat penting dalam membentuk rasa percaya diri, loyalitas yang dimiliki karyawan.

Seluruh upaya yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen, kinerja dan *coaching* yang diberikan pimpinan tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan. Gaya kepemimpinan yang dirasakan akan mampu meningkatkan komitmen, kinerja dan pemberian *coaching* adalah gaya kepemimpinan transformasional. Richard dan Eigel, dalam Yukl (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin berdampak pada setiap aspek kapabilitas dan pengalaman kepemimpinan perubahan, termasuk kemampuan pribadi untuk berubah, strategi perubahan yang dikembangkan, gaya kepemimpinan, dan keputusan mereka, pola komunikasi, hubungan dengan

stakeholder, reaksi pribadi, dan hasil akhir. Yukl (2011), dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Bagi Bass, dalam Yukl (2011) kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transaksional sering disebut sebagai jenis kepemimpinan tradisional dan diberi nama berdasarkan pada argumen bahwa ada transaksi yang mendasarinya atau tawar-menawar antara manajer dan karyawan di mana pengikut diperkenalkan terhadap perilaku yang diharapkan dari pemimpin agar menjadi berhak atas kompensasi karena kepatuhan mereka terhadap persyaratan organisasi. Gaya ini lebih menekankan perilaku pimpinan dengan menganggap hubungan atasan dan bawahan sebagai hubungan atas-dasar majikan dan bawahannya. Gaya ini menjadi kurang relevan jika berkaitan dengan karyawan adalah individu dengan kemampuan intelektual dan keinginan untuk maju.

Terkait dengan latar belakang tersebut maka penelitian ini mengambil judul “Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif dan dampaknya pada Kinerja Karyawan dengan *Coaching* sebagai moderasi di PT Bank X, Tbk – Kantor Cabang Utama S121 .”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan perusahaan PT Bank X Tbk Kantor cabang utama S121
2. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT Bank X Tbk kantor cabang utama S121 ?
3. Apakah *coaching* memoderasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT Bank X , Tbk Kantor cabang utama S121 ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dari penelitian ini adalah :

1. Mengkaji dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pada karyawan perusahaan PT Bank X ,Tbk kantor cabang utama S121.
2. Mengkaji dan menguji pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT Bank X ,Tbk kantor cabang utama S121
3. Mengkaji dan menguji peran moderasi *coaching* pada pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT Bank X ,Tbk kantor cabang utama S121.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Diharapkan dari penelitian mendapatkan manfaat penelitian baik yang bersifat teoritis maupun praktis. Manfaat teoritis tersebut adalah memperluas

wawasan peneliti terkait dengan gaya kepemimpinan, *coaching*, komitmen afektif dan kinerja karyawan. Sedangkan manfaat praktis diantara :

1. Memberikan masukan pada perusahaan akan pentingnya *coaching* yang selama ini sudah dilakukan
2. Memberikan masukan pada perusahaan akan dampak *coaching* yang selama ini sudah dilakukan pada komitmen dan kinerja karyawan
3. Memberikan masukan akan kebijakan yang dapat diambil perusahaan setelah mendapatkan hasil penelitian ini

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan dalam pembuatan tesis ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini membuat garis besar hal hal yang mengantar pada pokok permasalahan yang akan dibahas dalam tesis ini, yaitu tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan tesis.

#### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memuat uraian tentang landasan teori terkait teori kepemimpinan transformasional, *coaching*, komitmen afektif dan kinerja karyawan dari literatur – literatur sebelumnya, kemudian penelitian sebelumnya yang dijadikan kerangka berpikir dalam penelitian dan menjadi pedoman dalam pembahasan tesis ini.



### **BAB III. METODE PENELITIAN**

Bab ini, berisi pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data. Prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis data yang akan diterapkan dalam penelitian ini.

### **BAB IV. GAMBARAN OBJEK PENELITIAN**

Bab ini, berisikan objek yang akan diteliti. Dalam bab ini penulis menyajikan informasi mengenai gambaran umum perusahaan. Yang meliputi profil perusahaan, struktur organisasi, strategi organisasi, pertumbuhan dan pencapaian PT Bank X ,Tbk.

### **BAB V. ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian hasil dari pengumpulan data dari kuesioner. Kemudian juga disajikan hasil pengolahan data dan pembahasan terkait dengan hasil penelitian yang sudah diperoleh dari uji statistik yang relevan.

### **BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini membahas tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran saran yang diperoleh sebagai masukan bagi perusahaan dan juga untuk penelitian selanjutnya.