

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dengan semakin pesatnya perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi dalam era globalisasi, perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan baik agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh adanya sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan menjadi salah satu aset penting bagi suatu perusahaan, karena dengan keberadaan karyawan yang berkompeten akan membawa perusahaan mencapai tujuannya.

Ketika suatu organisasi mengalami perkembangan, maka sumber daya manusia akan mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting, Dimana karyawan merupakan salah satu alat produktivitas untuk melaksanakan tujuan perusahaan, sebab tanpa adanya karyawan, perusahaan tidak dapat mencapai tujuan dengan baik. Menurut Mariam (2009) bahwa "sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kepuasan kerja dan kinerja optimum". Mengingat pentingnya karyawan yang didukung oleh peranan kepemimpinan, dimana harus mampu melihat, mengamati, memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, situasi penugasannya dan juga gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mengintegrasikan tujuan perusahaan dengan tujuan individu, sehingga kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama. Gaya kepemimpinan yang tepat yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan mempunyai peranan sangat penting agar perusahaan dapat selalu mencapai target yang ditetapkan dan menjaga perusahaan untuk selalu berada dalam jalur yang tepat sehingga perkembangan perusahaan selalu bernilai positif dalam menghadapi era persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Yukl (1999) menyatakan "kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan menggunakan orang lain untuk

berkontribusi terhadap efektifitas dan kesuksesan organisasi". Kalimat tersebut menyatakan pengaruh pemimpin terhadap bawahannya dapat tersalurkan melalui perilaku dan gaya kepemimpinan. Peran seorang pemimpin sangat vital bagi kesuksesan perusahaan, hal ini dikarenakan bawahan secara mental cenderung menggantungkan alur kerja mereka sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh atasan.

Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberikan pengaruh, usaha, dan kontribusi mereka kepada perusahaan. perbaikan kinerja individu maupun secara kelompok merupakan perhatian utama dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. setiap perusahaan senantiasa mengembangkan program-program yang berkaitan dengan praktek sumber daya manusia agar dapat menciptakan karyawan yang berkualitas dengan kinerja yang optimal dan meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat sesuai dengan harapan perusahaan.

Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (1996) menyatakan bahwa "kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik". Menurut Prawirasentono (1999) "kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika".

Oleh karena itu, seorang pemimpin yang berkualitas yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan secara optimal dan untuk mengarahkan kegiatan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan. Kemenangan atau kebangkrutan suatu organisasi sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk meniadakan masalah ini adalah dengan menerapkan model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mentransformasikan nilai, kebutuhan, aspirasi, prioritas pengikut dan juga memotivasi pengikut mereka untuk melampaui harapan (Bass dan Avolio, 1994).

Menurut Yukl dalam Thamrin (2012) beberapa studi mengenai kepemimpinan transformasional sering menemukan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional dapat digunakan dalam beberapa organisasi, situasi, level, analisis dan lintas budaya yang berbeda mengembangkan teori kepemimpinan berdasarkan konstruk utama yang terdiri dari: kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dikembangkan berdasarkan pendapat Maslow tentang kebutuhan dasar manusia. Kebutuhan karyawan tingkat bawah seperti kebutuhan fisik, keselamatan, dan afiliasi dapat dipenuhi dengan mempraktikkan kepemimpinan transaksional. Di sisi lain, untuk memenuhi tingkat kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti martabat dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan dengan mempraktikkan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahan mereka untuk meningkatkan kesadaran pentingnya hasil kerja, memprioritaskan signifikansi kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan signifikan yang membawa dampak pada kinerja karyawan.

Untuk itu, menurut Bass (2012) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional yang didasarkan pada konsep oleh, tetapi Bass tidak menggunakan kepemimpinan transformasi dan sebaliknya menggunakan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, orientasi kepemimpinan yang dinyatakan oleh Bass (2012) tidak berpusat pada proses kepemimpinan.

Peran kepemimpinan sangat penting untuk kinerja karyawan. Karena berbagai alasan, kepemimpinan transformasional dapat mengembangkan kemampuan kreatif dan inovatif dalam diri karyawan. Pertama, para pemimpin transformasional menyajikan visi, membagikannya kepada karyawan, menyadari pentingnya dan pentingnya nilai-nilai yang terkait, menyelaraskan nilai-nilai ini dengan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan pemahaman mereka, meningkatkan kemampuan mereka dalam memeriksa situasi secara kritis,

memahami berbagai elemen kontekstual yang berbeda (Bennis dan Nanus, 1985; Spanglar dan Woycke, 1991). Kedua, sikap mendukung pemimpin transformasional memperkuat hubungan dengan pengikut dan menyelaraskan nilai-nilai dan keyakinan (Bass, 1995). Ketiga, nilai-nilai yang selaras dan kepercayaan karyawan dengan organisasi memberikan sumber inspirasi yang mengubah niat karyawan terhadap loyalitas dan mereka melakukan lebih baik dalam tugas-tugas organisasi (Shamir et al., 1993).

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Menurut Robbins and Coutler (2010:159) pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu memotivasi karyawan untuk selalu bekerja secara optimal. Seorang pemimpin transformasional dapat membawa perubahan besar baik dalam diri seorang pengikut maupun organisasi. Tidak hanya kepemimpinan yang perlu diperhatikan, namun lingkungan kerja yang nyaman menjadi hal yang harus dipertimbangkan.

Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan, hal ini juga akan berdampak baik dalam mengurangi tingkat turnover karyawan yang akan memiliki rasa puas dan nyaman bekerja pada perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi (Maltis dan Jackson, 2006:121).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai hasil pekerjaan berdasarkan evaluasi dari karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang

tinggi memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, sementara seseorang dengan kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negatif (Robbins dan Judge, 2017:116).

Berdasarkan tabel 1.1 pertumbuhan pinjaman Mikro Kanwil Surabaya bisa dilihat bahwa terjadi naik turun banyaknya pinjaman pada masing – masing wilayah. Dalam tabel 1.1. terlihat bahwa BRI cabang Kusuma Bangsa berada pada urutan ke 19 ini menunjukkan bahwa sepanjang tahun 2018 dengan mengalami penurunan pinjaman dibandingkan dengan wilayah Mojokerto dan Lamongan.

Tabel 1. 1

Pertumbuhan Pinjaman Bank BRI Kanwil Surabaya 31 Des 2018

No	Kanca	Kupedes	Briguna	Kur Mikro	Kupra Kur Lama	TOTAL
1	Mojokerto	(282)	(4)	(323)	(15)	(624)
2	Lamongan	(149)	(45)	(311)	(16)	(521)
3	Tuban	(180)	(6)	(289)	69	(406)
4	Pamekasan	(103)	(11)	(205)	8	(311)
5	Krian	(103)	(4)	(144)	11	(240)
6	Gresik	(121)	(10)	(71)	(20)	(222)
7	Bojonegoro	(47)	(23)	(319)	175	(214)
8	Sumenep	(75)	(37)	(80)	9	(183)
9	Jombang	(126)	(31)	5	(1)	(153)
10	Sby HR Muhammad	(71)	(22)	(48)	5	(136)
11	Sby Manukan	(92)	0	3	(6)	(95)
12	Waru	(46)	5	(34)	(3)	(78)
13	Sidoarjo	0	(6)	(76)	25	(57)
14	Sampang	14	(13)	(18)	(8)	(25)
15	Sby Jemursari	(37)	(28)	35	7	(23)
16	Sby Rajawali	(9)	(8)	9	(7)	(15)
17	Sby Kertajaya	(1)	(2)	(6)	4	(5)
18	Sby Kapas	(11)	(18)	37	(4)	4

Krampung

19	Sby Kusuma Bangsa	(6)	(56)	77	17	32
20	Sby Diponegoro	8	(9)	34	1	34
21	Sby Mulyosari	(17)	2	59	2	46
22	Bangkalan	8	(16)	104	7	103

Sumber : LW321, Kanwil BRI Surabaya

Tujuan utama organisasi pada umumnya adalah memenuhi visi dan misi organisasi. Untuk meraih pencapaian ini diperlukan upaya sinergis yang kompleks secara bersama-sama oleh semua elemen dan pemegang kepentingan di dalam organisasi. Untuk mencapai kesemua itu seringkali dibutuhkan sarana dan prasarana yang memenuhi spesifikasi kebutuhan pada tiap-tiap hirarki organisasi. Akan tetapi sarana dan prasarana hanyalah sebuah alat pencapaian, pada akhirnya produktif atau tidaknya sarana dan prasarana tersebut, akan kembali ditentukan oleh pihak-pihak yang memegang kendali alat-alat tersebut. Di dalam hal ini pemegang kendali sarana dan prasarana organisasi adalah sumber daya manusia.

Hal tersebut diatas telah menunjukkan, bahwa untuk memenuhi pencapaian di dalam organisasi, langkah awalnya adalah dengan membentuk lebih dulu sumber daya manusia yang dimiliki agar sesuai dengan deskripsi kebutuhan organisasi. Di dalam proses pembentukan karakter tiap-tiap individu di dalam organisasi, umumnya arah pembentukan diawali oleh pemimpin, karena pemimpin adalah penentu kebijakan kinerja organisasi.

Untuk mencapai keinginan tersebut secara efektif dan efisien, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengubah lingkungan kerja perusahaan dan budaya kerja para karyawannya. Pemimpin harus mampu melakukan perubahan-perubahan di dalam organisasi dan bertanggung jawab atas hasil perubahan tersebut. Pemimpin ini juga harus memastikan bahwa semua karyawan bekerja untuk menuju tujuan yang sama yaitu untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu berupa panduan perilaku serta peraturan perusahaan

(Standar Operasional Prosedur) yang menjadi pedoman karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan yang mengatur pemberian sanksi atas kesalahan yang dilakukan karyawan, jika ada.

Kepemimpinan melibatkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya dalam situasi tertentu. Pemimpin dalam situasi tertentu harus mampu untuk memotivasi individu dengan menggunakan suatu gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan Bank BRI cabang Kusuma Bangsa telah mempunyai target yang jelas, SOP yang harus di patuhi oleh semua karyawan, sehingga gaya kepemimpinan transformasional lebih sesuai untuk dipergunakan. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan perubahan di dalam setiap individu karyawan sehingga mereka dapat bekerja melampaui minat individu masing-masing, serta meningkatkan kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini penting dilakukan karena untuk meningkatkan kinerja dari karyawan dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang baik dari atasan dimana atasan atau pimpinan dapat memberikan contoh dan arahan kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan penelitian awal di Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa Surabaya diketahui bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan bagian pinjaman berdasarkan pertumbuhan pinjaman mikro sepanjang tahun 2018. Masalah tentang kepuasan kerja karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan yang mendominasi pertumbuhan pinjaman di BRI Cabang Kusuma Bangsa. Maka dari itu penulis menganalisis dan meneliti dari aspek kepemimpinan transformasional apakah akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan yang tentunya juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja terhadap apa yang diperoleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma bangsa Surabaya?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa Surabaya?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma bangsa Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa Surabaya
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait, sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

2. Manfaat Bagi Organisasi

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa untuk meningkatkan kinerja dari karyawannya agar tercipta kepuasan kerja sehingga apa yang diharapkan

perusahaan bisa tercapai. Selain itu juga dapat digunakan sebagai acuan evaluasi untuk sistem kepemimpinan bagi para atasan.

1.5 Sistematika Skripsi

Pada bagian ini akan disajikan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini secara ringkas menguraikan hal - hal yang menuju pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan skripsi ini. Meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang teori - teori yang relevan yaitu teori kepemimpinan transformasional, pengertian kinerja, penilaian kinerja, hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja yang berasal dari literatur - literatur yang digunakan sebagai landasan pemikiran dalam skripsi ini. Selanjutnya pada bab ini juga disajikan tentang penelitian sebelumnya, hipotesis, serta kerangka berpikir penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian yang diperlukan untuk menyusun skripsi ini dan juga teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi pernyataan singkat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan hipotesis. Dalam bab ini disajikan tentang gambaran umum subjek penelitian dan analisis hasil penelitian yang meliputiu deskripsi dan pembahasannya.

BAB V Simpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan yang berasal dari hasil analisis dan pembahasan serta beberapa saran yang diajukan sebagai masukan dalam menentukan kebijakan sumber daya manusia di masa mendatang.