BAB I.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

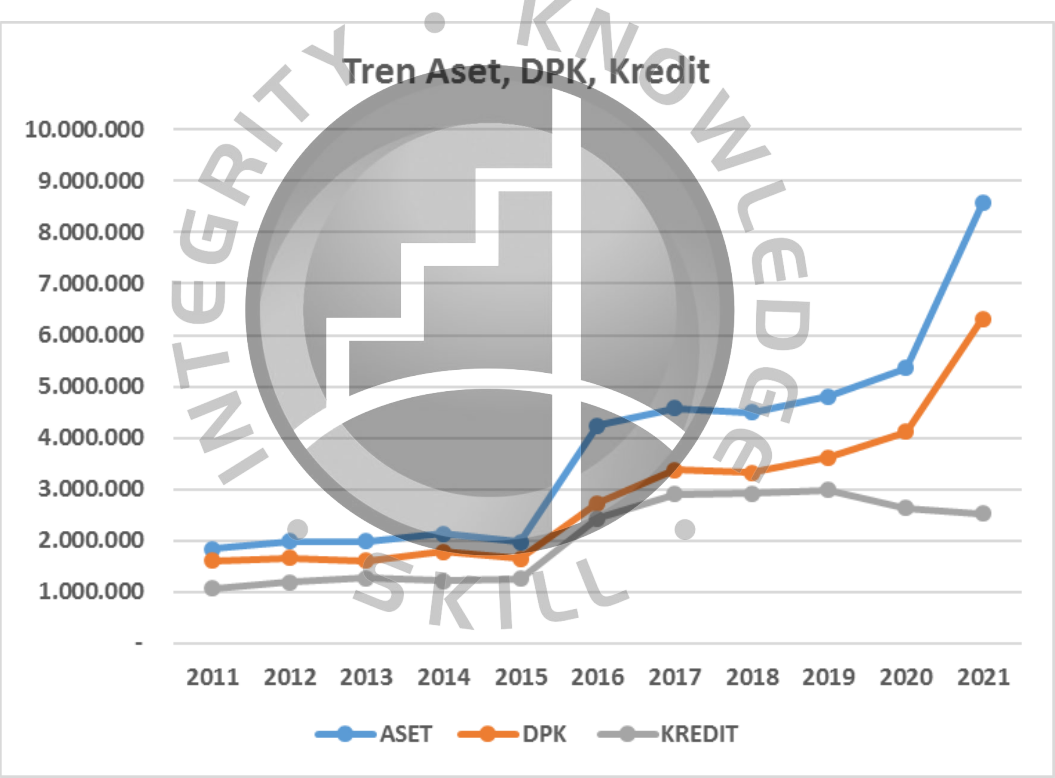
Kemajuan teknologi Industri 4.0 adalah suatu keniscayaan dalam mempengaruhi pola kehidupan manusia. Perubahan teknologi yang berdampak pada seluruh bidang, dimana peranan utama keberhasilan tersebut adalah peranan manusia.

(Sumber:https://www.kompasiana.com/wahyuputrasa14/5d16f6ab097f3630513d0d32/peran-sdm-dalam-revolusi-industri-4-0.*)*

Hal ini tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin sebagai trendsetter dalam membentuk kerangka kerja dan teknik perencanaan serta membawa pekerja untuk berkreasi ke tingkat berikutnya. Membangun pemimpin transformasional yang memiliki terobosan-terobosan modern dan berwawasan luas mutlak diperlukan. Ekonomi yang mampu dan perkembangan mekanis memberikan daya saing dan keserbagunaan yang tinggi, dan semua itu tidak lepasa dari peranan manusia di belakangnya sebagai pelopor otoritas dan pionir yang dapat mendorong orang, kelompok, dan melembagakan kemajuan akan menciptakan trendsetter, kelompok imajinatif dan mendidik. *(Sumber : Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan ; Bank Indonesia Institute, 2020).*

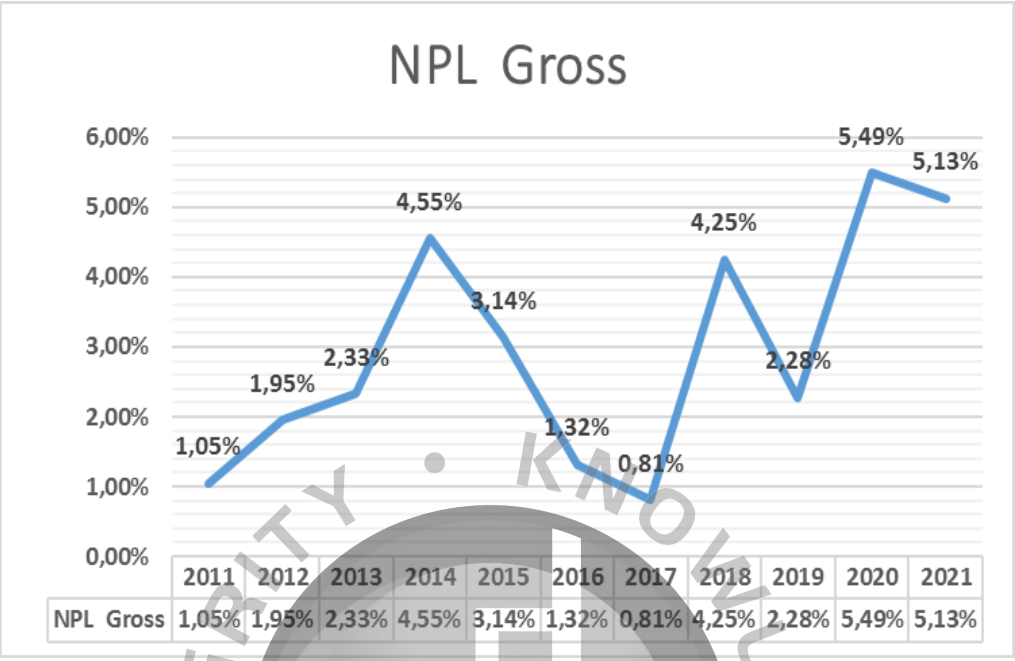
PT. Bank X yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah perusahaan terbuka yang bergerak dalam bidang jasa keuangan (perbankan) didirikan pada

tanggal 15 Mei 1990 dan beroperasi secara komersial dalam memberikan layanan jasa perbankan sebagai “bank devisa nasional”. Dalam perjalananya PT. Bank X mengalami beberapa kali pergantian kepemimpian baik pada level direksi maupun pejabat eksekutif dan hal ini baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kondisi perusahaan dan karyawan. Berdasarkan sumber data publikasi Annual Report PT. Bank X tahun 2011 sampai dengan tahun 2021 (*https://www.bankganesha.co.id*) didapatkan informasi sebagai berikut :



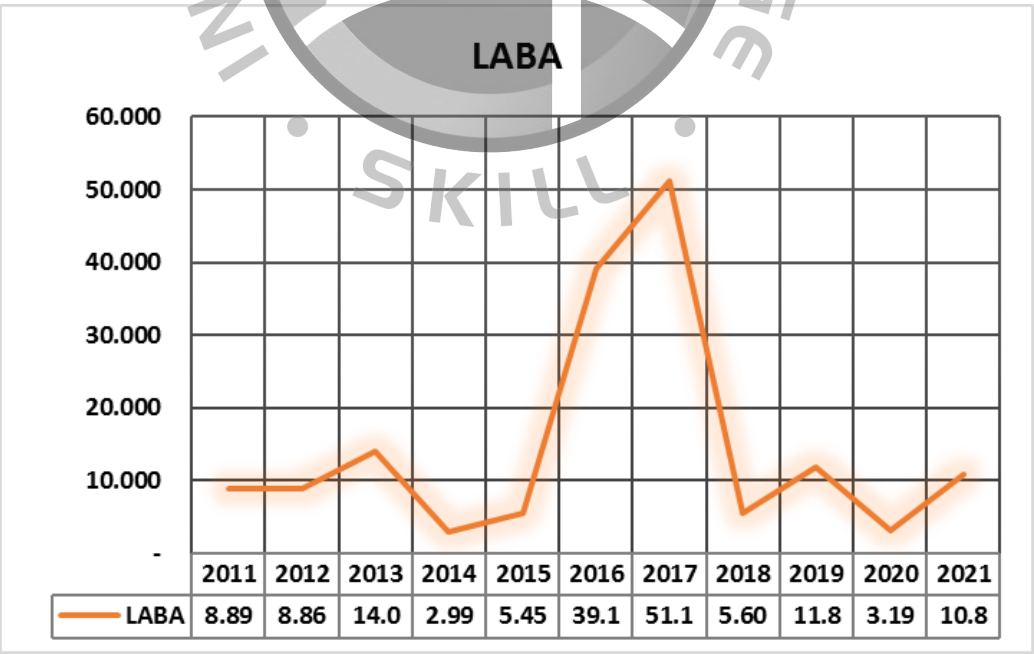
Gambar 0.1 Tren Aset, Dana Pihak Ketiga dan Kredit

Sumber : https://www.bankganesha.co.id/Laporan Tahunan Bank Ganesha tahun 2013-2021-Diolah



Gambar 0.2 Tren NPL Gross

Sumber : https://www.bankganesha.co.id/Laporan Tahunan Bank Ganesha tahun 2013-2021-Diolah



Gambar 0.3 Tren LABA

Sumber : https://www.bankganesha.co.id/Laporan Tahunan Bank Ganesha tahun 2013-2021-

Diolah

Tabel 0.1 Turn Over Karyawan

Uraian	2021	2020	2019	2018	2017
Jumlah SDM yang Keluar	34	42	66	68	135
Jumlah SDM	290	297	312	308	302
Tingkat Turnover (%)	**11,64%**	**14,14%**	**21,15%**	**22,08%**	**44,70%**

Sumber : https://www.bankganesha.co.id/Laporan Tahunan Bank Ganesha tahun 2013-2021-Diolah

Berdasarkan gambar I.1 dapat terlihat tren pertumbuhan Aset, DPK dan Kredit dari tahun 2011 hingga 2021, dimana aset tumbuh sangat signifikan sebesar 366% sebelumnya ditahun 2011 sebesar Rp. 1.839.778 juta menjadi Rp. 8.575.950 juta ditahun 2021, begitupula dengan tren pertumbuhan DPK sebelumnya ditahun 2011 sebesar Rp. 1.605.188 juta menjadi Rp. 6.317.788 juta pada tahun 2021 atau tumbuh sebesar 294%, dan pertumbuhan kredit hanya tumbuh sebesar 22% sebelumnya ditahun 2011 sebesar Rp. 1.070.227 juta menjadi Rp. 2.527.795 juta ditahun 2021. Pada gambar I.1, gambar I.2, gambar I.3 dan gambar I.4 adalah suatu pencerminan dari periode beberapa kali pergantian masa kepemimpinan. Kepemimpinan periode tahun 2011 hingga tahun 2015, stratejik pertumbuhan kredit berfokus pada segmen retail dan kredit mikro, dimana pertumbuhan kredit pada periode ini cenderung tidak signifikan, dimana untuk meningkatkan pertumbuhan kredit ini memerlukan volume yang cukup besar, permasalahannya adalah kurangnya infra struktur pendukung yang sangat memadai baik berupa perluasan kantor cabang dan kecukupan sumber daya manusia (front dan back

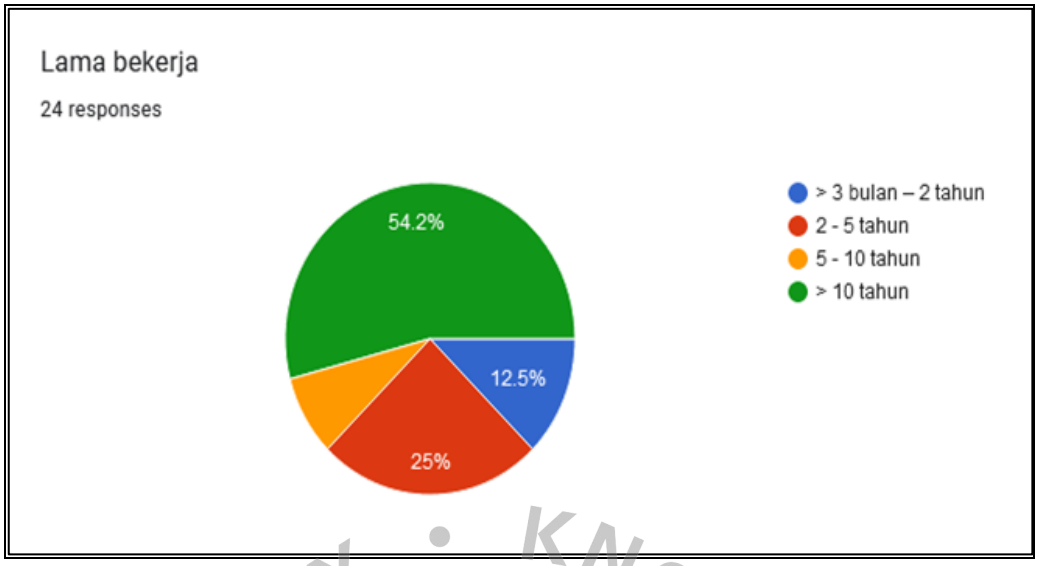
end), sehingga dalam perjalananya tren NPL gross mulai meningkat sampai dengan tahun 2014 seperti terlihat pada gambar I.2. Pada tahun 2015 terjadi pergantian kepemimpinan, dimana kepemimpinan ini mengubah stratejik pertumbuhan kredit secara agresif dan ekspansif, dengan berfokus pada pemberian kredit korporasi (penyediaan dana besar) sehingga pertumbuhan kredit melesat cepat dibandingkan dengan periode kepemimpinan sebelumnya tahun 2011-2015, pertumbuhan kredit yang cukup siginifikan sudah tentu menekan rasio NPL menjadi rendah seperti terlihat pada gambar I.2 dan berdampak pada peningkatan laba seperti terlihat pada gambar I.3. namun demikian penurunan kualitas kredit korporasi yang tercermin dari rasio NPL seperti pada gambar I..3 mulai terlihat meningkat pada pertengahan tahun 2017 hingga tahun 2018 dan hal ini akan menambah biaya cadangan kerugian dan berdampak pada penurunan laba Bank X secara signifikan. Sedangkan kepemimpinan periode tahun 2018- 2021, stratejik yang dibangun adalah berfokus pada segmen retail dan UMKM dengan tetap mempertahankan debitur korporasi kualitas kredit yang baik dengan berkolaborasi dengan relationship partner yang menjadi keunggulan Bank X serta komitmen terhadap peningkatan pembentukan cadangan kerugian secara bertahap sebagai mitigasi risiko kredit sebelumnya, yang sudah tentu akan berdampak kinerja rentabilitas/ laba seperti terlihat pada gambar I.3.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat terlihat setiap periode kepemimpinan akan memberikan dampak pada rasio turnover karyawan yang terlihat cukup tinggi seperti pada tabel I.1 Rasio turnover tertinggi terjadi pada tahun 2017 sebesar 44.70% dan berangsur menurun hingga ditahun 2021 menjadi 11.64%.

Jika dilihat pada tabel I.1 dari tahun 2017-2021 jumlah karyawan resign terus mengalami penurunan, namun karena pertumbuhan karyawan yang resign lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan penerimaan karyawan baru/tetap sehingga rasio turnover masih terlihat tinggi, namun demikian penurunan jumlah angka karyawan resign ini mencerminkan adanya peningkatan komitmen karyawan secara bertahap terhadap organisasi yang disebabkan kepuasan kerja dan memperngaruhi kinerja organisasi secara umum.

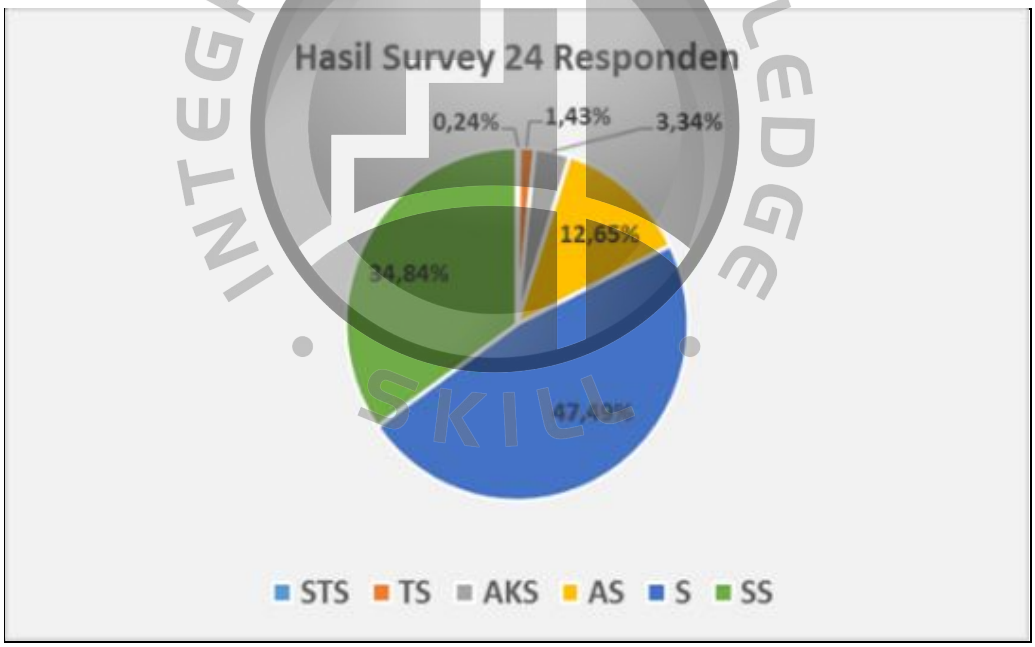
Berdasarakan hasil survey yang dilakukan terhadap 24 karyawan dimana sebesar 62.5% adalah karyawan dengan masa kerja > 5 tahun dan pada kantor pusat PT. Bank X didapat bahwa 34.84% menyatakan sangat setuju (SS) dan 47.49% menyatakan setuju (S) bahwa gaya kepemimpinan dengan komitmen yang kuat sangat mempengaruhi kepuasan kerja danmendorong kinerja karyawan dan perusahaan menjadi lebih baik, namun sebaliknya gaya kepemimpinan yang mementingkan tujuan pribadi dan kelompoknya memiliki komitmen organisasi yang lemah akan sangat berdampak buruk pada tingkat kepuasan dan kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transfromasional..., Ahadi, Ma.-IBS, 2022



Gambar 0.4 Survey 24 Responden – Lama Bekerja

Sumber : Data survey diolah



Gambar 0.5 Hasil Survey 24 Responden

Sumber : Data survey diolah

Berdasarakan permasalahan diatas, penulis merumuskan model penelitian yang merupakan modifikasi dari penelitin sebelumnya yang dilakukan oleh I Made Amerthadi Sanjiwani dan I Wayan Suana (2016) dengan modifikasi pada variabel

komitmen organisasi dan kepuasan kerja menjadi variabel intervening atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan dengan teknik pengolahan data menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Square. Dimana hasil penelitian yang dilakukan I M. A. Sanjiwani dan I W. Suana (2016) menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan."

1.2. Ruang Lingkup Masalah

Berikut ini adalah batasan yang dibuat penulis dalam penyusunan penelitian.

1. Penelitian ini merupakan modifikasi model, atau modifikasi metode penelitian dari I M. A. Sanjiwani dan I W. Suana (2016).
2. Batasan dari kerangka penelitian ini adalah terkait dengan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Divisi Operasional PT. Bank X Tbk.
3. Variabel bebas penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Tiga hal tersebut dipilih karena dapat memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan variabel terikat yang berhubungan dengan variabel bebas sebelumnya adalah kinerja karyawan.
4. Objek penelitian ini adalah karyawan tetap level staf pada Divisi

Pengaruh Kepemimpinan Transfromasional..., Ahadi, Ma.-IBS, 2022

Operasional PT.Bank X Tbk, berjumlah 44 orang.

1.3. Rumusan Masalah

Kinerja pegawai merupakan hal penting bagi perusahaan, yang diberikan kepada pekerja saat pekerja melakukan pekerjaaan yang ditugaskan, kinerja organisasi akan menurun jika kinerja pegawai menurun. Kepemimpinan, kepuasan kerja, komitemen organisasi adalah faktor faktor yang dapat meningkatkan dan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti merumuskan masalah untuk mendapatkan jawaban atas fenomena sebagai berikut,

1. Apakah *kepemimpinan transfomasional* mempunyai pengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT Bank X.
2. Apakah *komitmen organisasi* mempunyai pengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT Bank X.
3. Apakah *kepuasan kerja* mempunyai pengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* tetap level staf Divisi Operasional PT BankX.
4. Apakah *kepemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif terhadap *komitmen organisasi* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT BankX.
5. Apakah *kepemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif terhadap *kepuasan kerja* pada Karyawan tetap level staf Divisi

Pengaruh Kepemimpinan Transfromasional..., Ahadi, Ma.-IBS, 2022

Operasional PT. BankX.

6. Apakah *kepemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung terhadap *kinerja karyawan* melalui *komitmen organisasi* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT BankX.

7. Apakah k*epemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif secara tidak langsungterhadap *kinerja karyawan* melalui *kepuasan kerja* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT. BankX.

1.4. Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisa pengaruh positif *kepemimpinan transformasional* kepada *kinerja karyawan.*

2. Mengetahui dan menganalisa pengaruh positif *komitmen organisasi* pada *kinerja karyawan*

3. Mengetahui dan menganalisa pengaruh positif *kepuasan kerja* pada *kinerja karyawan*.

4. Mengetahui dan menganalisa pengaruh positif *kepemimpinan transformasional* terhadap *komitmen organisasi.*

5. Mengetahui dan menganalisa pengaruh positif *kepemimpinan transformasional* kepada tingkat *kepuasan kerja.*

6. Mengetahui dan menganalisa pengaruh tidak langsung *kepemimpinan*

Pengaruh Kepemimpinan Transfromasional..., Ahadi, Ma.-IBS, 2022

transformasional terhadap *kinerja karyawan* yang didasarkan pada *komitmen organisasi*.

7. Mengetahui dan menganalisa pengaruh tidak langsung *kepemimpinan transformasional* terhadap *kinerja karyawan* berdasarkan *kepuasan kerja*.

1.5. Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan, diharapkan akan dapat memberikan kontribusi dan manfaat kepada segenap pembaca dan perusahaan. Adapun manfaat hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi penulis :
   a. Memberikan pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepada kinerja karyawan yang didasarkan pada adanya komitmen perusahaan dan kepuasan kerja.
   b. Sebagai syarat kelulusan sarjana manajemen STIE Indonesia banking School
   c. Menganalisa fenomena yang terjadi di PT. Bank X
2. Manfaat untuk PT. Bank X :
   a. Dapat dijadikan sebagai bahan masukan yang disumbangkan dari disiplin ilmu Manajemen Sumber daya Manusia sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja karyawannya dari pengaruh kepemimpinan transformasional melalui adanya komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

b. Diharapkan akan dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja perusahaan dalam mencapai visi misi dan tujuan perusahaan.

3. Manfaat untuk akademisi :

a. Melalui penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan kontribusi bagi disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), terutama hal–hal yang akan dibahas yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional yang didasarkan pada adanya komitmen organisasi dan kepuasan kerja, serta memberikan pandangan yang luas, ide-ide dengan paradigma baru dalam penelitian.

b. Memberikan pemahaman dan menambah wawasan serta ilmu pengetahuan terhadap pengaruh gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tetap PT Bank X.

Pengaruh Kepemimpinan Transfromasional..., Ahadi, Ma.-IBS, 2022