

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis global yang terjadi sekarang ini berdampak pada banyak perusahaan, sehingga banyak perusahaan yang mengalami kerugian bahkan sampai menutup perusahaannya. Berdasarkan data survey yang dilakukan oleh Kemnaker sekitar 88% perusahaan terdampak krisis global karena pandemic covid-19, bahkan disebutkan 9 dari 10 perusahaan di Indonesia berdampak langsung terhadap krisis global karena pandemi covid-19 (Kemnaker.go.id). Pada masa krisis global sekarang ini banyak perusahaan mengalami kelesuan dalam menjalankan organisasinya, sehingga mengalami penurunan usaha dan ini terjadi karena perusahaan hanya terfokus pada bagian eksternalnya saja dan melupakan bagian internalnya dari perusahaan yaitu pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan, sehingga pengelolaan sumber daya manusia adalah faktor yang paling utama dalam kesuksesan sebuah perusahaan dimasa yang akan datang dan perusahaan mempunyai cara masing-masing dalam mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur bagaimana proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2016). Tujuan organisasi yang efektif ditentukan oleh perilaku manusia yang ada didalam organisasi tersebut. Pekerja yang berperilaku positif akan cenderung bekerja dengan kinerja yang baik dan

pekerja yang berperilaku negatif akan cenderung bekerja dengan kinerja yang buruk bagi perusahaanya (Robbins & Judge 2013 dalam Tewel et al, 2017).

Keunggulan kompetitif perusahaan akan tercapai jika manajemen sumber daya manusia menjadi fokus dan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Menitik beratkan sumber daya manusia yang optimal dalam menjalankan fungsinya adalah salah satu alasan kenapa suatu perusahaan bisa berhasil dalam menjalankan organisasinya, terutama untuk menghadapi terjadinya perubahan lingkungan. Menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dan mengakomodir setiap perubahan yang sedang terjadi dan telah terjadi merupakan sistem manajemen yang efektif dan efisien (Nurul, 2016).

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Amstrong & Baron, 2016). Manajemen mempunyai peranan yang sangat strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan semakin terarah dalam menuju tujuan perusahaan karena peranan manajemen akan memungkinkan perilaku manusia bekerjasama dalam organisasi (Tewel et al, 2017). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, umur, keterampilan, emosi dan spiritual adalah faktor – faktor intrinsik, sedangkan lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, control berupa pengawasan, fasilitas pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukum adalah faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja karyawan (Mangkuprawira & Hubeis, 2007). Produktivitas dan kinerja karyawan adalah hubungan yang harus diperhatikan dalam masalah kepuasan kerja, dan

kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat tuntutan dan keluhan dari para pekerja (Sutrisno, 2010).

Organisasi harus digerakan oleh seorang pemimpin agar mencapai tujuannya dan dalam memimpin organisasi seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan kepemimpinan, kekuasaan dan kewenangan (Tewal et al, 2017). Menurut Schermerhorn (2012) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Peranan seorang pemimpin menentukan kinerja seorang karyawan untuk mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam organisasi sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Seorang pemimpin harus memberikan pengaruh yang baik terutama memberikan contoh perilaku agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan (Rivai, 2005)

Faktor kepemimpinan dan efektifitas tim kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, seorang pemimpin harus menjadi figure yang baik bagi anak buahnya dan mempunyai kecerdasan dalam mengambil keputusan. Jiwa kepemimpinan merupakan salah satu yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam perusahaan dan efektivitas seorang pemimpin bisa dilihat dari keahliannya dalam mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya (Marudut Marpaung, 2014). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bisa mengajak pengikutnya menanamkan kesadaran nilai etis dan mengajak mereka untuk mengerahkan energi dan sumber dayanya untuk mereformasi organisasi (Yukl, 2015).

Setiap perusahaan dan pelaku bisnis akan memperhatikan pengembangan karir dalam kehidupan setiap karyawannya. Karyawan akan menjadi sukses jika pengembangan karir yang dilaksanakan secara baik dan optimal. Pengembangan diri adalah upaya yang dilakukan oleh individu untuk memenuhi segala kebutuhannya terhadap aktualisasi diri, atau bisa dikatakan sebagai investasi diri dalam mengontrol atau mengendalikan diri kita dengan sangat baik dan efektif. Para pengusaha sangat menyadari pentingnya pengembangan karir yang dilakukan secara baik dan maksimal kepada para karyawannya untuk menjadi individu yang sukses. Perusahaan harus mendukung pengembangan karir setiap karyawannya melalui berbagai pelatihan dengan beberapa materi pengembangan karir (Abraham Maslow, 1954).

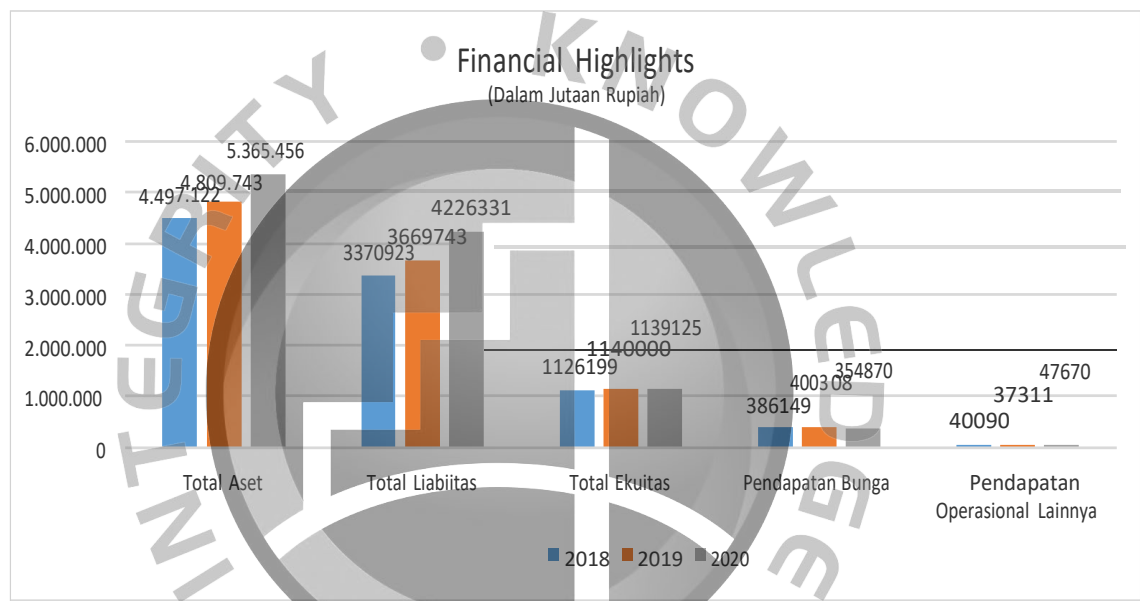
Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir. Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Seorang pekerja yang tingkat kepuasannya tinggi akan memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja banyak dihubungkan dengan kinerja, bahwa seseorang pekerja dengan tingkat kepuasan tinggi akan lebih produktif bila dibandingkan dengan seorang pekerja yang tingkat kepuasannya rendah (Tewal et al, 2017). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Saputra, Bagia & Yuliantithini (2016) pada karyawan PT. Sun Star Motor Cabang Negara, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan bisa dilihat dari kinerja perusahaan itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir sangat dirasakan sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di tempat bekerja saat ini. Setiap adanya pergantian kepemimpinan, maka semua kebijakan-kebijakan perusahaan akan berubah pula sesuai dengan kebijakan pemimpin yang baru, sehingga kebijakan-kebijakan tersebut mempengaruhi kepuasan karyawan. Untuk pengembangan karir sendiri, bahwa adanya peningkatan karir pada masa kerja diatas 8 tahun dari jenjang staf ke jenjang kepala unit, dan pengembangan karir ini dilihat dari kinerja karyawan yang di nilai melalui penilaian KPI (*Key Performace Indicator*). Dari penjelasan diatas, maka untuk mengambil objek penelitian dilakukan di tempat penulis bekerja yaitu PT. Bank X, TBK.

PT.Bank X merupakan bank buku 2 dengan modal inti dibawah 5 triliun, berdiri sejak tahun 1990 dan mulai beroperasi sejak tanggal 30 April 1992, dengan ijin usaha sebagai bank umum dari menteri keuangan Republik Indonesia dalam SK No.393/KMK-013/1992 tanggal 14 April. Pada tanggal 12 September 1995 PT. Bank X memperoleh ijin dari Bank Indonesia sebagai Bank Devisa dan aktif melayani transaksi ekspor import dan transaksi valuta asing. Dalam mengembangkan bisnisnya PT.Bank X telah memiliki beberapa jaringan Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas yang tersebar di Jakarta, Tangerang dan Surabaya, dan memiliki beberapa jaringan ATM yang sudah terintegrasi dengan jaringan ATM bersama dan ATM Link. Pada tahun 2018 PT.Bank X meluncurkan *platform Internet banking* dan *Mobile Banking* yang

diluncurkan dalam aplikasi yang diberi nama “BANGGA” (<https://www.bankx.co.id>).

Menurut Tewal et al (2017) bahwa kinerja perusahaan tergantung dari kinerja individu didalam perusahaanya, oleh karena itu kinerja karyawan PT.Bank X dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan dibawah ini :

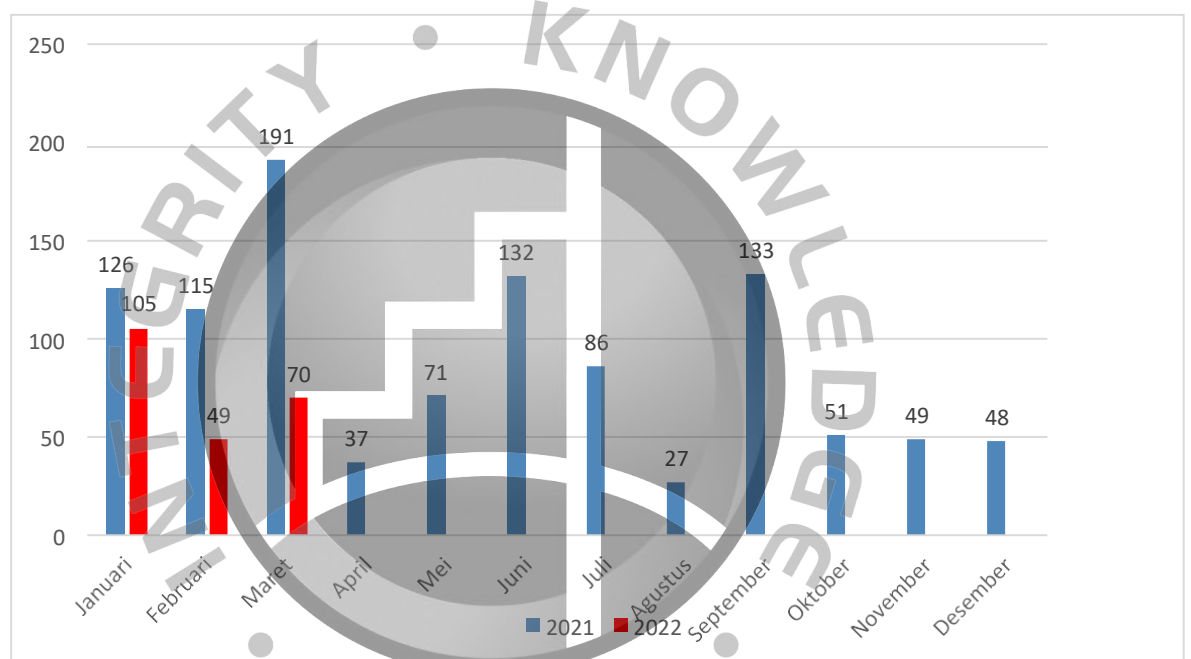


Gambar 1.1. Iktisar Keuangan PT.Bank X

Sumber: <https://www.bankx.co.id>

Berdasarkan dari grafik diatas terdapat kenaikan dari segi total aset, total liabilitas dan pendapatan operasional lainnya, sedangkan pendapatan suku bunga dan total ekuitas mengalami penurunan karena turunnya *platform* kredit pada masa pandemi covid-19. Strategi yang dilakukan oleh PT.Bank X untuk meningkatkan pendapatan dan laba adalah dengan meningkatkan pertumbuhan portofolio kredit, penghimpunan dana melalui suku bunga yang wajar, menjaga

rasio *current account saving account* (CASA) dan meningkatkan *fee-based income*. Untuk kinerja divisi operasional di PT. Bank X dapat dilihat juga dari laporan pemeriksaan transaksi yang dilakukan oleh bagian Internal Control. Untuk jumlah temuan transaksi selama tahun 2021 sampai dengan tahun 2022 dapat dilihat dari grafik dibawah ini :



Gambar 1.2. Laporan Temuan transaksi

Sumber: Departemant Internal Control Operational PT. Bank X Kantor Pusat Jakarta

Dari tabel diatas dapat dilihat jumlah temuan transaksi dari hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian Internal Control setiap bulannya, dimana hal ini menunjukkan seberapa bagus atau buruk kinerja dari unit divisi operasional. Semakin sedikit temuan transaksi maka semakin bagus kinerjanya dan sebaliknya semakin banyak temuan transaksi maka semakin buruk kinerjanya.

Rencana bisnis kedepannya adalah pengembangan bisnis digital dalam upaya untuk menyikapi perubahan perilaku pasar dan telah bekerjasama dengan beberapa fintech terutama dalam penyaluran kredit. Kinerja PT.Bank X tidak terlepas dari kinerja para karyawannya dan kinerja yang baik didukung oleh kepuasan yang dirasakan oleh karyawannya.

Karyawan yang merupakan asset perusahaan harus terus dikembangkan, oleh karena itu PT.Bank X melakukan pengelolaan SDM secara berkesinambungan dari proses *recruitment* sampai dengan karyawan yang memasuki usia pensiun, sehingga dengan pengelolaan SDM yang tepat akan menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja yang tentunya akan berpengaruh bagi kinerja bisnis bank. Dalam mengevaluasi performa kinerja masing-masing karyawan dan unit kerja PT.Bank X menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang mana hasil dari KPI ini digunakan untuk menentukan besarnya kenaikan gaji karyawan dan untuk menganalisa pengembangan karir bagi karyawan termasuk didalamnya pelaksanaan pelatihan, rotasi, mutasi dan promosi karyawan. Pengembangan karir di PT.Bank X dirancang melalui sebuah penilain kinerja yang *komprehensif* dengan tujuan untuk memotivasi karyawan agar mendorong karyawan dalam berkontribusi dan bersemangat menjalankan semua tanggung jawabnya secara optimal. Program manajemen karir di PT.Bank X merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan dengan penilain kerja. Pengembangan karyawan itu sendiri bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja, melakukan efisiensi, memberikan kesempatan untuk berkarir dan menemukan potensi yang ada pada

karyawan. Berdasarkan pengamatan dan hasil interview dari beberapa karyawan bahwa untuk pengembangan karir baru ada setelah masa kerja diatas 8 tahun dan untuk peningkatan karir ini dilihat dari penilain KPI karyawan yang bersangkutan. Dalam mendukung pengembangan karir karyawannya PT. Bank X memberikan beasiswa kepada para karyawan yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Mengoptimalkan berbagai fasilitas yang ada pada perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada karyawan harus bisa dilakukan oleh seorang manager, demikian juga dengan kepemimpinan tranformasional yang harus diterapkan dalam perusahaan agar kinerja karyawan dapat meningkat. PT.Bank X sendiri sudah mengalami beberapa pergantian management dan perubahan gaya kepemimpinan yang mana mempengaruhi perkembangan dan budaya organisasi. PT.Bank X pada saat ini mempunyai 295 karyawan yang terdiri 255 karyawan tetap, 22 karyawan kontrak dan 18 karyawan percobaan (HRD PT. Bank X, 2022). Berdasarkan dari hasil *interview* beberapa karyawan di PT.Bank X, bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan manajemen baru yang diterapkan mempengaruhi beberapa kebijakan-kebijakan perusahaan sehingga mempengaruhi kepuasan dari karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT.Bank X adalah gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan dimana seseorang manajer jika ingin mencapai sasaran tujuan organisasi , maka harus melebarkan batas dan memiliki kinerja yang melampaui status *quo* (O'Leary, 2001) .

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan mudah apabila kinerja karyawannya meningkat. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X, Tbk) “ untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

1.2 Ruang Lingkup Masalah

Berikut ini adalah batasan dalam penyusunan penelitian yang dibuat oleh penulis :

1. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya, bisa berupa modifikasi dari model atau modifikasi metode penelitian dari hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Evan Andrianto Ammaridho, Mursidi dan Eko Handayanto yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi”. Pada penelitian ini terdapat modifikasi yaitu adanya variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan tidak adanya variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi, sehingga terdapat perbedaan model penelitian dari penelitian sebelumnya.

2. Dalam penelitian ini terdapat dua Variabel Independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir. Kedua variabel ini dipilih sebagai variabel independen karena diyakini dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan untuk variabel dependen adalah Kinerja Karyawan.
3. Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja, variabel ini dipilih sebagai variabel intervening karena variabel Kepuasan Kerja dapat berperan sebagai perantara/penghubung antara variabel independen dan variabel dependen.
4. Objek penelitian ini dikhususkan kepada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena diatas maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.
2. Adakah pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.
3. Adakah pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.
4. Adakah pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.

5. Adakah pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X
6. Adakah pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.
7. Adakah pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian.

Maksud dan tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasional Kantor pusat Jakarta PT. Bank X.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.

5. Menguji dan menganalisis pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT. Bank X.

1.5 Manfaat Penelitian

Dalam Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis :

Dalam penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan pustaka dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

b. Manfaat Praktis :

- Bagi Perusahaan

Penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan referensi bagi PT. Bank X dalam menentukan kebijakan-kebijakan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mendorong

kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir melalui kepuasan karyawan dengan lebih baik lagi.

- Bagi Peneliti selanjutnya

Sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti lain dalam melakukan pengembangan lebih lanjut tentang kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

