

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi sekarang ini setiap perusahaan menuntut untuk dapat lebih bersaing dengan perusahaan lainnya, Suatu Perusahaan harus memiliki keunggulan dan daya saing, sehingga mampu bertahan di antara perusahaan-perusahaan lain. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, Motivasi kerja kerja, dan kinerja pegawainya

Setiap perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif. Agar perusahaan dapat bersaing dalam lingkungan yang semakin dimamis, perusahaan dapat menggunakan sumberdaya yang dimilikinya. Salah satu sumberdaya tersebut adalah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia merupakan salah satu sumberdaya yang ada di dalam suatu perusahaan, yaitu semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum sumber dalam suatu perusahaan dapat dibedakan menjadi dua yaitu sumber manusia (human resources) dan sumberdaya non manusia. Sumberdaya non manusia meliputi modal, mesin, teknologi, material dan sebagainya. Mengingat sumberdaya manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan, maka sumberdaya manusia perlu dikelola secara efektif dan profesional. Perkembangan dunia usaha serta persaingan yang semakin ketat dengan munculnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang baru dan berkompeten menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat menyeleksi Pegawai-Pegawai untuk dapat bergabung pada perusahaannya, kualitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Sedarmayanti (2017)

bahwa kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Kinerja adalah suatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Salah satunya adalah kepemimpinan seorang atasan.

Menurut Hasibuan (2016) yang dimaksud Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya memberikan perintah, seorang pemimpin juga harus mampu membangun suasana yang kondusif dalam sebuah organisasi. Sifat hubungan saling tergantung antara pemimpin dan kinerja pegawai tidak dapat diremehkan atau diabaikan begitu saja (Veliu et al., 2017). Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Vadeveloo et al. (2009) menyatakan, efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Balthazard et al. (2009), menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Menurut Lievens et al. (2005), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula Agustina et al. (2012) menyatakan, kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu lembaga atau institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai yang bekerja di lembaga tersebut baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2014).

Menurut Andika (2019), Motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu perilaku yang mendorong dan mendukung manusia untuk melakukan suatu hal dalam bertindak yang membawa ke arah 3 optimal. Dimana Motivasi kerja merubah yang diinginkan oleh seseorang dalam mencapai tujuan secara bersama- sama dengan mengarahkan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, dan rasa bertanggung jawab. Motivasi kerja secara umum sering diartikan sebagai sesuatu yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang besar demi keberhasilan mencapai tujuan bersama.

PT Bank Rakyat Indonesia Tbk adalah sebuah perusahaan di bidang jasa perbankan yang berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi nasabahnya, termasuk dalam hal pengumpulan simpanan, penyaluran kredit, dan layanan bank lainnya. Aktivitas operasionalnya, SDM (Sumber Daya Manusia) memiliki peran utama yang pada dasarnya memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya di PT. BRI (Persero), Tbk. Pada umumnya, kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) di PT. BRI yang dikelola oleh Divisi Personalia adalah untuk memberikan hasil kinerja yang baik yang berdasarkan permintaan dari cabang dan unit BRI di seluruh pelosok Indonesia. Khususnya kantor cabang yang berada di Bangkalan Madura, dimana aktivitas pelayanan

nasabah di *manage* secara profesional dimana masing-masing personil mempunyai jabatan tertentu dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan jabatan para pegawai PT. BRI (Persero), Tbk. Hubungan dan kerja sama dalam organisasi dituangkan dalam struktur organisasi PT. BRI (Persero) Tbk. Cabang Bangkalan.

Bank BRI baru-baru ini meluncurkan program baru yang diberi nama "Employee Get Member" (EGM), yang merupakan program khusus untuk pegawai BRI. Tujuan dari program EGM ini adalah untuk membangun budaya pendanaan di antara pegawai BRI, meningkatkan pengetahuan produk bagi pegawai BRI, meningkatkan basis pelanggan bagi BRI, serta mengoptimalkan struktur pendanaan BRI. Program EGM ini juga memanfaatkan potensi besar dari sumber daya manusia di dalam BRI, yang terdiri dari sekitar 114 ribu pegawai yang tersebar di seluruh unit kerja Bank BRI.

Produk simpanan yang ditawarkan dalam program EGM ini dibatasi hanya pada produk tabungan BritAma dan Simpedes. Konsep program EGM sendiri adalah memberikan insentif kepada pegawai yang berhasil mendapatkan nasabah baru untuk produk simpanan BRI dan memberikan hadiah kepada pegawai dengan pencapaian terbaik di tingkat Kantor Cabang, tingkat Kantor Wilayah, serta tingkat nasional. Program EGM wajib diikuti oleh seluruh pegawai BRI, baik pegawai tetap, pegawai kontrak, maupun pegawai dengan status outsourcing. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan tinggi dan tujuan perusahaan berhasil tercapai, maka perusahaan harus mampu untuk mendorong karyawannya agar selalu meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional (Elizabeth Satriowati, et. al, 2016)

Danim (2005) dalam Abelio Petrik dan Fransisca(2015) mengatakan bahwa, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Peranan pemimpin dalam hal ini adalah untuk fokus membantu para karyawan bekerja sama dalam kelompok serta mengembangkan motivasi, moral, dan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu pemimpin transformasional akan membantu para karyawan untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan yang ada di dalam diri setiap individu, serta akan membantu karyawan dalam menyelaraskan antara kepentingan dan tujuan individu dengan kelompok kerja, pemimpin, dan perusahaan.

Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan menggunakan pola kepemimpinan transformasional, yang cocok dengan budaya pegawai BRI yang patuh dan setia terhadap pemimpin dan yang lebih tua. Pemimpinan transformasional menciptakan motivasi kerja dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut, sehingga kinerja pegawai terus meningkat.

Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang, sebagai contoh Motivasi kerja intrinsik jika seseorang berhasil mencapai motivasinya, maka yang bersangkutan cenderung untuk terus termotivasi. Sebaliknya jika seseorang sering gagal mewujudkan motivasinya, maka yang bersangkutan mungkin tetap terus bekerja sampai motivasinya tercapai atau menjadi putus asa yang berakibat langsung kepada kinerja kerja dari pegawai tersebut, sedangkan Motivasi kerja ekstrinsik merupakan faktor eksternal diluar pegawai yang dapat mempengaruhi Motivasi kerja pegawai, hal ini sesuai

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Keun Febrian Nurtaneo Akbar (2016) yang menyebutkan bahwa Motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Manajemen BRI Cabang Bangkalan selalu berusaha untuk meningkatkan Motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik yang dimiliki oleh pegawai BRI Cabang Bangkalan. Cara untuk meningkatkan Motivasi kerja intrinsik dari pegawai adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk memberikan peluang bagi pegawai dalam mengembangkan potensi yang dimiliki, sehingga diharapkan pegawai akan terus meningkatkan potensi diri yang dimiliki untuk menunjang kinerja yang baik. Motivasi kerja ekstrinsik yang dilakukan untuk merangsang kinerja pegawai salah satu langkah yang ditempuh oleh BRI Cabang Bangkalan adalah dengan memperhatikan kesejahteraan pegawai melalui pemberian kompensasi yang layak bagi pegawai.

Dengan pola kepemimpinan yang baik dan pemberian motivasi yang benar maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai BRI cabang Bangkalan sehingga mampu mendapatkan penghargaan baik tingkat regional maupun nasional. Muslim attaufiqi, SH mengungkapkan bahwa BRI cabang bangkalan meraih Best branch manager pada ajang penghargaan BRI Jatim, prestasi ini membuktikan bahwa pola kepemimpinan dan pemberian motivasi yang baik akan mempengaruhi kinerja pegawai BRI cabang bangkalan.

Dalam tulisan ini dipilih Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan sebagai objek penelitian dikarenakan berdasarkan hasil wawancara dengan *Human capital Branch Office Bangkalan* Muslim attaufiqi, SH, ditemukan beberapa permasalahan yang menjadi fenomena masalah penelitian pada Bank

Rakyat Indonesia, berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi, terhadap kinerja pegawai. Yang pertama ia menuturkan bahwa Masalah yang terjadi pada pegawai BRI cabang bangkalan adalah adalah beberapa pegawai merasa kurang mampu saling mempercayai rekan kerja satu sama lain, kurangnya penghargaan terhadap ide bawahan dan juga kurangnya perhatian dan kenyamanan yang yang diiptakan oleh pimpinan BRI cabang bankalan. Dengan adanya permasalahan diatas, maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sesuai dengan yang di ungkapkan oleh (Hasim,2019) bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah faktor kepemimpinan yang kurang baik.

Menurut *Supervisor penunjang operasional* ibu Fitriya. Masalah kedua adalah mengenai Motivasi kerja yaitu masih kurangnya kerja keras pegawai karena beban beban kerja yang tidak sesuai serta tidak adanya usaha untuk maju yang akan berdampak terhadap kesempatan untuk melakukan pengembangan diri dan meningkatkan keahlian pegawai, disisi lain beliau menjelaskan bahwa pegawai BRI cabang bangkalan cenderung *individualistik* sehingga kurangnya komunikasi dua arah antar pegawai.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah konsep yang didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mentransformasikan sumber daya perusahaan secara optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu contoh implementasi kepemimpinan transformasional terdapat pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Bangkalan. Bank ini memilih pola kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan budaya pegawai BRI yang patuh dan setia terhadap pemimpin serta yang lebih tua. Melalui kepemimpinan transformasional, Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan

menciptakan motivasi kerja dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikutnya, yang berdampak positif pada kinerja pegawai.

Namun, hasil wawancara dengan Human Capital Branch Office Bangkalan dan Supervisor Penunjang Operasional mengungkapkan beberapa permasalahan yang terkait dengan implementasi kepemimpinan transformasional di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan. Pertama, terdapat kekurangan saling percaya antara pegawai, kurangnya penghargaan terhadap ide bawahan, serta kurangnya perhatian dan kenyamanan yang dihasilkan oleh pimpinan BRI Cabang Bangkalan. Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam implementasi aspek kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya membangun hubungan yang positif dan saling percaya antara pemimpin dan pengikut.

Selain itu, terdapat juga permasalahan terkait motivasi kerja pegawai di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan. Pegawai mengungkapkan bahwa masih terdapat kurangnya kerja keras karena beban kerja yang tidak sesuai, serta kurangnya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri dan meningkatkan keahlian. Dalam hal ini, implementasi kepemimpinan transformasional belum mampu secara optimal mendorong motivasi dan semangat kerja pegawai, sesuai dengan tujuan dari kepemimpinan transformasional.

Kesenjangan lain yang ditemukan adalah individualisme pegawai dan kurangnya komunikasi dua arah antar pegawai di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan. Kepemimpinan transformasional mencakup stimulasi intelektual dan komunikasi yang terbuka, namun, pegawai cenderung bersifat individualistik dan kurang aktif dalam berkomunikasi secara dua arah. Hal ini menunjukkan kesenjangan dalam kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan berpartisipasi aktif dalam komunikasi tim.

Kesenjangan antara teori kepemimpinan transformasional dan praktik di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor, seperti perbedaan persepsi, keterbatasan sumber daya, dan konteks organisasional. Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, penting bagi pemimpin Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan untuk lebih memahami kebutuhan dan harapan karyawan serta memperkuat implementasi elemen-elemen penting dari kepemimpinan transformasional, seperti membangun saling percaya, memberikan perhatian individu, dan mendorong komunikasi yang efektif. Dengan demikian, diharapkan kinerja pegawai dapat terus meningkat sesuai dengan tujuan dari kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan?

2. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan?
3. Apakah Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditulis diatas maka tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan masukan dan bahan koreksi bagi perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang produktif yang di sebabkan oleh meningkatkannya kinerja pegawai.

2. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan mengenai kepemimpinan dan Motivasi kerja serta dapat mengaplikasikan ilmu yang selama ini diperoleh dari perkuliahan,

3. Bagi Peneliti Lain

Diharapkan dapat menjadi sarana informasi dan referensi dalam pengembangan kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti tentang materi tersebut.