

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini, sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi yang mampu menggerakkan sumber daya lain untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Banyak organisasi yang telah menyadari akan pentingnya memelihara sumber daya manusia yang dimilikinya ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki sumbangan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi sehingga timbul tuntutan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi menjadi lebih baik lagi. Bagaimanapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan tanpa didukung sumber daya manusia yang berkualitas maka akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. (P. D. Putra *et al.*, 2019).

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh unsur manusia, sehingga penting bagi perusahaan agar memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dalam perusahaannya. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualifikasi dan mahir penting dalam konteks pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada para pemimpin dan karyawan yang bekerja keras, setia, dan terlibat sehingga mampu mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Keberadaan karyawan di suatu perusahaan sangat penting sebab akan menentukan kemajuan perusahaan tersebut. Karyawan yang dalam suatu perusahaan merupakan seseorang yang berkualifikasi tinggi seperti karyawan yang mengorbankan tenaganya, memiliki talenta, ide-ide dan semangat bekerja yang tinggi (Iskandar & Andriani, 2019).

Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dari mobilisasi perusahaan terhadap sumber daya lainnya. Pemberdayaan sumber daya manusia suatu perusahaan harus berpedoman pada gaya kepemimpinan yang tepat agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan sebaik-baiknya. Peran kepemimpinan dalam sebuah perusahaan akan membuat atau menghancurkan perusahaan.

Pemimpin melakukan berbagai upaya untuk mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan bagian yang telah ditentukan, antara lain dengan memberikan pujian, penghargaan, dan motivasi kepada karyawan. Pentingnya sumber daya manusia dalam kegiatan menjalankan mekanisme kerja yang efisien dan efektif, karena pimpinan dan karyawan merupakan badan utama dari setiap kegiatan perusahaan. Masalah sumber daya manusia masih menjadi fokus dan fokus kelangsungan hidup perusahaan di era globalisasi. Hal ini berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan (Pambudi *et al.*, 2016).

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. (<https://id.wikipedia>, n.d.). Bank BRI merupakan salah satu bank yang bergerak dibidang jasa keuangan. Bank BRI saat ini memiliki 1 kantor pusat, 461 Kantor Cabang (termasuk 3 Unit Kerja Luar Negeri), 19 Kantor Wilayah, 584 Kantor Cabang Pembantu, 5.293 BRI Unit, 971 Kantor Kas, 2.457 Teras BRI, 610 Teras BRI Keliling, 152.443 Jaringan *e-channel* (ATM, EDC, CDM, *E-Buzz*) di seluruh Indonesia. (<http://annualreport.id/>)

Menurut Basna (2016) sumber daya manusia merupakan faktor yang berperan penting dalam suatu organisasi, baik dalam organisasi yang besar maupun yang kecil. Peranan sumber daya manusia ini merupakan implementasi strategi yang sangat penting sebagai subjek pelaksana dari strategi organisasi tersebut. Mereka mempunyai potensi seperti ide-ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin dan lain-lain yang jika dibawa ke dalam organisasi dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain

seperti yang dia lihat, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin wajib mempunyai taraf kecerdasan yang lebih tinggi dari di bawahannya, mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi juga. Gaya kepemimpinan bisa ditinjau menjadi sesuatu yang besar kegunaannya, baik bagi kepentingan organisasi juga bagi para karyawan. Bagi organisasi gaya kepemimpinan mengambil alih semua proses organisasi mengenai perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, kelancaran pelaksanaan tugas, jadi diperoleh hasil yang maksimal. Adapun karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan akibatnya akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan bisa melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta mengembangkan energi dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Thoha, 2013).

Zainal (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Dalam mempertahankan dan meningkatkan eksistensi perusahaan ini bukanlah hal yang mudah, maka dari itu diperlukan gaya kepemimpinan transformasional untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan, agar karyawan memiliki kompetensi yang handal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif, hal ini mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Pemimpin merupakan panutan dalam suatu organisasi, maka perubahan harus dimulai dari tingkat paling atas yaitu pemimpin (Pambudi *et al.*, 2016).

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan di salah satu perusahaan Bank Rakyat Indonesia di Kota Bandar Lampung, belum terlihat terdapat gaya

kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan yang berupa gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini belum terlihat dari pimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawannya dalam melakukan tugasnya berdasarkan keadaan. Dengan sikap seperti itu seorang pimpinan di dalam sebuah organisasi tidak dapat membuat karyawannya menjadi lebih percaya diri dalam melakukan tugasnya sendirinya. Pimpinan tidak mentolerir bawahan yang berbuat kesalahan kepada karyawan agar tidak mengulanginya. Bila karyawan mempunyai kritik, saran, dan pendapat, mereka tidak bisa mengemukakan secara langsung kepada pimpinan.

Selain itu ketepatan waktu dalam bekerja juga menjadi masalah yang cukup terlihat jelas, dengan adanya keterlambatan yang sering kali dilakukan oleh beberapa karyawan membuat pekerjaan itu terganggu, contohnya seperti customer yang telah datang dan menunggu lama untuk keperluan atau mendapatkan layanan yang mereka perlukan, customer merasa kinerja karyawan yang lambat dan pelayanan yang diberikan tidak maksimal sehingga mereka menilai kinerja karyawan kurang baik. Tetapi hal-hal yang biasa dilakukan oleh pimpinan ialah memberi penghargaan secara langsung kepada karyawan yang berhasil memenuhi target. Penghargaan yang diberikan berupa bonus serta liburan bersama. Adanya momen ini bertujuan agar menumbuhkan rasa memiliki (*loyal*) karyawan terhadap perusahaan dan meningkatnya kinerja karyawan terhadap tugas kerja yang dimiliki. Penelitian ini mencoba melakukan kajian tentang kepuasan kerja dan juga gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung. Dengan demikian, perusahaan tempat karyawan bekerja perlu memberikan perhatian khusus terhadap masalah tersebut. Karena masalah kepuasan kerja bisa saja karena faktor dari luar atau pun dari dalam lingkungan kerja.

Studi yang dilakukan oleh Arthawan dan Mujiati (2017) menemukan bahwa terdapat permasalahan terkait gaya kepemimpinan transformasional. Artinya, kekecewaan yang dialami karyawan ketika mencoba mengadu kepada atasannya

tetapi tidak mendapat tanggapan atau solusi. Pemimpin dirasa mereka tidak bisa memeluk bawahan mereka dan memotivasi mereka. Jika seorang karyawan merasa dia telah melakukan pekerjaan terbaik, manajemen tidak memberikan pengakuan atau kompensasi apa pun atas hasilnya. Karyawan tidak puas dengan pekerjaannya karena tidak ada penghargaan atau reward.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menjaga kualifikasi individu. Isu-isu khusus yang berkaitan dengan kepemimpinan, gaji, tunjangan, promosi, kondisi kerja, praktik perusahaan, dan hubungan dengan rekan kerja. Kepemimpinan dianggap sebagai faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung pada pemimpin dan gaya kepemimpinannya (Pambudi *et al.*, 2016). Salah satu faktor terpenting dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan arahan kepada organisasi dan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Di sisi lain, karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berusaha dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja setiap orang berbeda-beda, sehingga kepuasan kerja bersifat pribadi. Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya cenderung berusaha lebih keras untuk menyelesaikan pekerjaannya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan. Masalah kepuasan kerja, masalah gaji, dan promosi atau promosi pekerja teridentifikasi di beberapa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terkait dengan kepemimpinan, seperti yang ditunjukkan oleh Praditya (2019) ada isu terkait kekecewaan pekerja dari pimpinan dan santunan keterlambatan pekerja yang terjadi di salah satu perusahaan penyedia jasa. Masalah yang timbul antara serikat pekerja dengan direksi perusahaan adalah serikat pekerja menganggap pengurus tidak dapat memenuhi hak-hak pekerjaannya, terutama dalam hal pembayaran gaji dan upah kepada pekerja.

Menurut survei sebelumnya yang dilakukan oleh Atmojo (2012) Perusahaan mendorong bawahannya untuk lebih meningkatkan prospek karir mereka dengan meningkatkan produktivitas mereka. Dengan cara ini, karyawan dapat direkomendasikan untuk promosi atau posisi di perusahaan. Pemimpin memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan masalah, memuji kinerja

yang luar biasa, mendengarkan karyawan, dan menunjukkan minat pribadi kepada mereka. Perilaku ini harus unik bagi supervisor, karena perilaku yang baik merupakan faktor utama dalam menentukan kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional harus mampu memahami perbedaan kebutuhan individu. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka karyawan akan semakin puas terhadap pekerjaan tersebut. Dari fenomena dan penjelasan di atas, terlihat bahwa kepuasan kerja di Indonesia masih rendah, dan diperlukan pemimpin yang baik dan pengertian yang menghargai kinerja, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan minat pribadi kepada karyawan. Perilaku ini harus unik bagi supervisor, karena perilaku yang baik merupakan faktor utama dalam menentukan kepuasan kerja.

Menurut Sinambela (2012) kinerja karyawan merupakan “kemampuan karyawan untuk melakukan keterampilan tertentu”. Kinerja karyawan sangat penting. Karena kinerja ini menunjukkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Untuk itu, kriteria yang jelas dan terukur untuk dijadikan kriteria perlu ditetapkan secara bersama-sama. Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada baik buruknya kinerja perusahaan tersebut. Kinerja suatu perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya, dan setiap karyawan adalah mesin penggerak jalannya perusahaan.

Kinerja karyawan yang baik berdampak langsung pada kemajuan perusahaan. Kinerja sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan suatu kegiatan, program, atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang terlibat dalam pengembangan skema strategis organisasi. Studi sebelumnya oleh Adiwantari *et al.*, (2019) memiliki permasalahan kinerja yang buruk dari petugas Kesehatan Kabupaten Buleleng karena lingkungan kerja yang kurang baik dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, lingkungan kerja yang sulit tercermin dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dan desain kerja yang kurang baik. Pengamatan menunjukkan bahwa tempat kerja terlihat berantakan dan banyak data yang masih menumpuk di meja kerja dalam bentuk kertas dan tidak tercatat dengan baik. Selain itu, jarak

meja kerja yang kecil sehingga dapat menyebabkan ketidaknyamanan karyawan saat bekerja.

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, Purwanto *et al.* (2020) sebelumnya melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun Cahyono *et al.* (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap efisiensi pegawai. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Damayanti *et al.* (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Di sisi lain, menurut survei Hanifah (2016) kepuasan kerja tidak mempengaruhi efisiensi kinerja karyawan. Dari pengamatan yang dilakukan dan penelitian-penelitian terdahulu, atas dasar inilah penulis tertarik melakukan penelitian yang berhubungan dengan masalah gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis ingin lebih lanjut meneliti mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesiadi Bandar Lampung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang gaya kepemimpinan, kepuasan, dan produktivitas kerja karyawan sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia PT Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung.

##### **3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya.**

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.