

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI BANK BNI CABANG MEDAN**

And



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:

Thresya Zora M. S. Sibarani

6032001281

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

Terakreditasi Unggul oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE IN BNI'S MEDAN BRANCH**

And



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

By

Thresya Zora M. S. Sibarani

6032001281

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI BANK BNI CABANG MEDAN**

Oleh:

Thresya Zora M. S. Sibarani

6032001281

Bandung, Januari 2024

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM.

Pembimbing Skripsi

A. Hadisoepadma, Drs, M.M.

DAFTAR PERBAIKAN NASKAH SKRIPSI

Nama : Thresya Zora M. S. Sibarani
Nomor Pokok Mahasiswa : 6032001281
Program Studi : Manajemen
Pembimbing : A. Hadisoepadma, Drs, M.M.
Ko Pembimbing : -
Hari dan tanggal ujian skripsi : Jumat, 19 Januari 2024
Judul (Bahasa Indonesia) : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di BNI Cabang Medan
Judul (Bahasa Inggris) : The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance in BNI's Medan Branch

1. Perbaiki Judul Skripsi menjadi (Judul harus ditulis lengkap menggunakan huruf besar kecil/Title Case)

Judul (Bahasa Indonesia)

-
-

Judul (Bahasa Inggris)

-
-

2. Perbaiki Umum (meliputi : cara merujuk, daftar pustaka, teknis editing) :

Cek draf skripsi

perbaiki terlampir pada draft yang telah di review penguji.

-

3. Perbaiki di Bab 1

perbaiki terlampir pada draft yang telah di review penguji.

-

4. Perbaiki di Bab 2

-

-

5. Perbaiki di Bab 3

-

-

6. Perbaiki di Bab 4

-

-

7. Perbaiki di Bab 5

Saran spy lebih spresifik

-

-

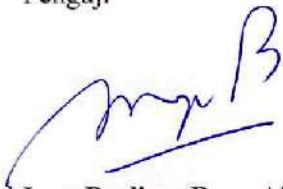
Bandung, 19 Januari 2024
Ketua Program Studi,

.....

Ko Pembimbing

.....

Penguji



Inge Barlian, Dra., Akt., M.Sc

Penguji (Pembimbing),



A. Hadisoepadma, Drs, M.M.

Penguji



Irsanti Hasyim, SE., MSM., M.Eng.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Thresya Zora M. S. Sibarani
Tempat, tanggal lahir : Gorontalo, 8 September 2002
NPM : 6032001281
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK BNI CABANG MEDAN

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : A. Hadisoepadma, Drs, M.M.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 24 Januari 2024

Pembuat pernyataan :



(Thresya Zora M. S. Sibarani)

ABSTRAK

Kinerja karyawan adalah fondasi kinerja organisasi Pada industri yang sangat kompetitif seperti perbankan, kinerja karyawan sangat penting karena kinerja karyawan secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. BNI cabang Medan mengalami masalah berupa tidak tercapainya target cabang yang disebabkan oleh tidak tercapainya target karyawan. Pada penelitian ini, diduga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki 4 dimensi yaitu *inspirational motivation*, *idealized influence*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada BNI Cabang medan, mengetahui bagaimana Tingkat kinerja karyawan pada BNI Cabang Medan, dan mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini termasuk kedalam jenis *applied research* dengan metode eksplanatori serta bersifat *cross-sectional*. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *stratified random sampling* dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 104 orang dari populasi 138 orang. Data yang telah dikumpulkan dianalisis secara deskriptif dan uji regresi linear berganda yang dilakukan menggunakan Microsoft excel dan IBM SPSS versi 27.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 2 dari 4 dimensi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan 2 dimensi lainnya yaitu *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Selain itu, berdasarkan hasil uji koefisien determinasi didapatkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 88.2%.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Employee performance is the foundation of organizational performance. In highly competitive industries such as banking, employee performance is very important because it directly influences the level of company performance. Employee performance is influenced by various factors, one of which is the transformational leadership style. BNI Medan branch experienced problems in the form of not achieving branch targets due to employee targets not being achieved. In this research, it is suspected that the factor that influences employee performance is the transformational leadership style which has 4 dimensions, namely inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration.

This research aims to find out how the transformational leadership style is applied, what the level of employee performance is, and how the transformational leadership style influences employee performance in BNI Medan branch. This research is categorized as applied research with an explanatory method and is cross-sectional. Sampling was carried out using the stratified random sampling method and a sample size of 104 people was obtained from a population of 138 people. The is analyzed descriptively and multiple linear regression tests are carried out using Microsoft Excel and IBM SPSS version 27.

The research results show that inspirational motivation and idealized influence, have a positive and significant influence on employee performance variables. Meanwhile, intellectual stimulation and individualized consideration, have no influence on employee performance variables. This research also found employee performance variable was influenced by the transformational leadership style variable by 88.2% using determination test

Keywords : Transformational Leadership Style, Employee performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa karena atas penyertaan, pertolongan, dan bimbingan-Nya yang memampukan penulis untuk mengerjakan dan menyelesaikan pembuatan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Medan”**. Adapun pembuatan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa terdapat kekurangan dan keterbatasan penulis yang menyebabkan skripsi ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis menerima kritik dan saran dari pembaca. Penulis juga menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini dapat selesai dikarenakan adanya dukungan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak kepada penulis. Maka dalam kata pengantar ini, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua penulis, atas segala perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis. Terima kasih atas dukungan, semangat dan doa untuk penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Kakak dan adik penulis, Yohannes Sebastian Sibarani dan Samuel Sibarani yang senantiasa menghibur dan menyemangati penulis.
3. Bapak A. Hadisoepadma, Drs, M.M. , selaku dosen pembimbing dari penulis. Terima kasih atas kesediaannya meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
4. Ibu Katlea Fitriani S.T., M.S.M., CIPM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan
5. Bapak Fernando, S.E., M.Kom. selaku dosen wali penulis yang sudah memberikan arahan kepada penulis selama berkuliah di Universitas katolik Parahyangan.

6. Seluruh Pimpinan, Dosen, dan *staff* prodi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu dan memberikan ilmu dan dukungan dalam proses perkuliahan.
7. Pihak BNI Cabang Medan atas kesediaannya mengizinkan penulis melakukan penelitian di perusahaannya.
8. Sahabat penulis, Jeasycha Mutiara, Gracia Cellestela, dan Raegynna Sopian W. yang selalu menemani penulis selama pengerjaan penelitian ini, saling memberikan semangat, saling mendukung, dan menjadi tempat berkeluh kesah penulis.
9. Grace, Trinita, Vanessa, Jeasycha selaku sahabat penulis sejak Sekolah Menengah Atas yang selalu memberikan dukungan bagi satu sama lain walaupun berada jauh.
10. Seluruh teman-teman Manajemen UNPAR 2020.
11. Seluruh pihak lainnya yang belum dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan motivasi untuk penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

Daftar isi

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
Daftar isi.....	v
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel.....	ix
BAB 1	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Kerangka Pemikiran.....	8
BAB 2	12
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2 Kepemimpinan.....	14
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	14
2.2.1 Peran kepemimpinan.....	15
2.3 Gaya Kepemimpinan	16
2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.4.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional	17
2.5 Kinerja Karyawan.....	20
2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan	20
2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	21
2.5.3 Dimensi Kinerja Karyawan	22
2.5.4. Faktor yang dipengaruhi Kinerja	23
2.6 Penelitian Terdahulu.....	25
BAB 3	29

3.1 Metode Penelitian	29
3.2 Teknik Pengumpulan Data	30
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	31
3.4 Operasionalisasi Variabel	32
3.4.1 Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	34
3.4.2 Operasionalisasi Variabel Kinerja Karyawan	38
3.5 Pengukuran Variabel	40
3.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	40
3.6.1 Uji Validitas	40
3.6.2 Uji Reliabilitas	41
3.7 Teknik Analisa Data	42
3.7.1 Teknik Analisa Deskriptif	42
3.7.2 Uji Asumsi Klasik	43
3.7.3 Regresi Linear Berganda	44
3.7.3 Uji f (Simultan)	46
3.7.4 Uji t (Parsial)	46
3.7.5 Koefisien Determinasi	47
3.8 Objek Penelitian	47
3.8.1 Unit Analisis	48
3.8.2 Profil Perusahaan	48
3.8.3 Visi dan Misi Perusahaan	49
3.8.4 Bagan Organisasi	51
3.8.5 <i>Job Description</i>	52
3.9 Profil Responden	54
BAB 4	57
4.1 Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	57
4.1.1 Analisis <i>Inspirational Motivation</i> (X1)	57
4.1.2 Analisis <i>Idealized Influence</i> (X2)	60
4.1.3 Analisis <i>Intellectual Stimulation</i> (X3)	62
4.1.4 Analisis <i>Individualized Consideration</i> (X3)	64
4.2 Analisis Kinerja Karyawan (Y)	67

4.2.1 Analisis Dimensi Kuantitas	67
4.2.3 Dimensi Tanggung Jawab	71
4.2.5 Dimensi Inisiatif	74
4.3 Uji Asumsi Klasik	77
4.3.1 Uji Normalitas	77
4.3.2 Uji Multikolinearitas	80
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas	81
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda (<i>stepwise</i>)	82
4.6 Uji T	84
4.9 Uji Koefisien Determinasi	87
BAB 5	89
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	95

Daftar Gambar

Gambar 1. 1 Model Penelitian	10
Gambar 3. 1 Logo BNI	48
Gambar 3. 2 Bagan Organisasi	51
Gambar 4. 1 Histogram Uji Normalitas.....	77
Gambar 4. 2 Normal Probability Plot.....	78
Gambar 4. 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Data.....	81

Daftar Tabel

Tabel 1. 1 Data Pencapaian Kinerja Sales DPK	3
Tabel 1. 2 Data Pencapaian Kinerja Sales Marketing Proses Kredit	5
Tabel 1. 3 Data Umur Pegawai BNI Cabang Medan.....	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3. 1 <i>Proportionate Stratified Random Sampling</i>	32
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	34
Tabel 3. 3 Operasionalisasi Variabel Kinerja Karyawan	38
Tabel 3. 4 <i>Semantic Differential Scale</i>	40
Tabel 3. 5 Uji Reliabilitas	41
Tabel 3. 6 Interpretasi Data	43
Tabel 3. 7 Data Karyawan BNI KC Medan.....	48
Tabel 3. 8 Usia Responden	54
Tabel 3. 9 Jenis Kelamin Responden.....	55
Tabel 3. 10 Masa Kerja Responden.....	55
Tabel 3. 11 Latar Belakang Pendidikan Responden.....	56
Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Inspirational Motivation</i>	58
Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Idealized Influence</i>	60
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Intellectual Stimulation</i>	62
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Individualized Consideration</i>	64
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Tanggapan Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	67
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Dimensi Kuantitas	68
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Dimensi Kualitas.....	69
Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Dimensi Tanggung Jawab.....	71
Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Dimensi Kerja sama	73
Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif Dimensi Inisiatif.....	74
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Karyawan.....	76
Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas Data	79
Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas Data.....	80
Tabel 4. 14 Uji Regresi Linear Berganda	82
Tabel 4. 15 Hasil Uji F	83
Tabel 4. 16 Hasil Uji T	84
Tabel 4. 17 <i>Excluded Variable</i>	85
Tabel 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	87

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Terjadinya globalisasi menyebabkan perubahan yang sangat cepat dan mempengaruhi berbagai hal yang mengharuskan semua pihak untuk dapat beradaptasi, termasuk perusahaan. Fenomena ini menjadi tuntutan bagi perusahaan untuk dapat menjadi lebih responsif dan adaptif agar tetap dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan posisi perusahaan. Sektor jasa keuangan, salah satunya yaitu perbankan termasuk pihak yang juga terkena pengaruh dari perkembangan teknologi dan perubahan keadaan lingkungan (Liputan6.com, 2023).

Adanya perkembangan dan kemajuan teknologi tersebut menyebabkan munculnya berbagai model bisnis baru dimana hal ini meningkatkan persaingan menjadi semakin ketat. Dimana dulunya hanya ada bank konvensional, pada saat ini lahir berbagai bank digital dan layanan jasa keuangan lainnya. Kepala Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Institute Agus Sugiarto menilai, perkembangan digital yang begitu pesat, telah memunculkan pemain-pemain baru di industri seperti fintech dan juga aset-aset digital dalam bentuk aset kripto (Liputan6.com, 2023). Hal ini tentu saja harus menjadi perhatian dari setiap pihak dan pemangku kebijakan yang ada.

Terjadinya pandemi juga menjadi salah satu hal yang menyebabkan perkembangan digitalisasi mau tidak mau menjadi semakin cepat. Anjuran pemerintah untuk tetap berada di rumah menyebabkan masyarakat melakukan sebagian besar kegiatan secara online, sehingga tentu saja dilakukan penyesuaian oleh berbagai pihak termasuk bidang perbankan yang pada saat itu menjadi berlomba-lomba menyediakan fasilitas dan layanan untuk dapat menyesuaikan dan memenuhi kebutuhan nasabah pada saat itu (Liputan6.com, 2023). Selain itu, Ketua Dewan Komisiner OJK 2017-2022, Wimboh Santoso memandang tingginya minat investor asing terhadap perbankan Indonesia akan mendorong daya saing bisnis perbankan sehingga bank-bank dituntut untuk semakin efisien (CNBC Indonesia, 2023)

Hal-hal tersebut menunjukkan meningkatnya persaingan di industri perbankan dikarenakan adanya digitalisasi. Bank dituntut untuk beradaptasi dan berinovasi

untuk dapat bisa bersaing di industrinya. Untuk mencapai hal tersebut, tentu saja diperlukan kesiapan dari berbagai hal, salah satunya yaitu sumber daya manusia yang andal.

Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang penting untuk dikelola dalam rangka mempertahankan atau bahkan meningkatkan posisi perusahaan dalam persaingan di tengah perkembangan teknologi atau digitalisasi yang sangat cepat ini. Manajemen sumber daya manusia memberikan nilai tambah dan membantu mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengembangan strategis sumber daya manusia organisasi (Armstrong & Armstrong, 2021, p. 14). Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem manajemen yang dirancang untuk memastikan bahwa potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam perusahaan digunakan secara maksimal untuk pencapaian tujuan perusahaan (Mathis & Jackson, 2011, p. 4). Pelaksanaan strategi-strategi yang telah ditetapkan perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan merupakan peran dari sumber daya manusia, hal ini menjadi salah satu alasan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu sumber daya manusia yang dikelola secara efektif menunjukkan bukti peningkatan pada kinerja perusahaan, baik melalui kepuasan pelanggan dan karyawan, produktivitas, inovasi, dan reputasi yang baik di industri perusahaan (Noe et al., 2021, p. 5). Oleh karena hal tersebut, penting bagi perusahaan untuk memiliki kemampuan untuk mempekerjakan orang yang tepat dan pengelolaan yang tepat bagi sumber daya manusia untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah fondasi kinerja organisasi, yang dipengaruhi oleh sifat karyawan, motivasi, harapan, dan evaluasi manajemen terhadap kinerja karyawan (Kasmir, 2018). Sementara menurut menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil pencapaian prestasi kerja pegawai untuk menyelesaikan tugas yang ada. Pada industri yang sangat kompetitif seperti perbankan, kinerja karyawan sangat penting karena kinerja karyawan secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan urgensi penggalan lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berbagai penelitian yang ada menunjukkan gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Penelitian oleh

Pawirosumarto et al., (2017) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan, motivasi pegawai dan disiplin terhadap kinerja pegawai.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BBNI) atau BNI merupakan salah satu bank umum milik negara. BNI berdiri pada tanggal 5 Juli 1946. Ruang lingkup kegiatan BNI adalah melakukan usaha di bidang perbankan umum. Per November 2022, jaringan kantor BNI mencapai 2.047 outlet. Ini terdiri dari 17 Kantor Wilayah, 195 Kantor Cabang, 1.094 Kantor Cabang Pembantu (KCP), 522 KK dan 66 payment point (Mediatama, 2022). Penelitian ini dilakukan di BNI Cabang Medan. Penulis melakukan *preliminary research* dengan mewawancarai pihak manajerial dan pegawai dari BNI cabang Medan untuk mengetahui gejala yang terjadi di BNI cabang Medan. Dari wawancara yang dilakukan, penulis mendapati terdapat masalah pada BNI cabang Medan berupa tidak tercapainya target cabang dimana hal ini berarti tidak tercapainya target kinerja oleh masing-masing karyawan, seperti yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1. 1

Data Pencapaian Kinerja Sales DPK

No	Nama Sales	Posisi	21	22	23	21-22-23
1	B S S	CRO-MGR	36%	66%	59%	54%
2	N S	CRO-MGR	47%	89%	98%	78%
3	D I	CRO-AMGR	41%	114%	75%	77%
4	M E	CTR	79%	122%	91%	98%

No	Nama Sales	Posisi	21	22	23	21-22-23
5	N A G	CTR	99%	82%	104%	95%
6	P W	CTR	111%	75%	94%	93%
7	M R S	CTR	95%	93%	91%	93%
8	S A N	CTR	102%	80%	89%	90%
9	B L	PRO	98%	81%	87%	89%
10	I Z P S	CTR	114%	75%	77%	88%
11	D Z	CTR	84%	84%	89%	86%
12	R H	CTR	70%	89%	89%	83%
13	I L S	CTR	NS	72%	92%	82%
14	J I N	CTR	77%	79%	88%	81%
15	S R O	CTR	98%	65%	79%	81%

Sumber : BNI Cabang Medan

Keterangan :

CRO : Customer Relationship Officer

CTR : Customer Transaction Relationship

PRO : Personal Relationship Officer

DPK : Dana Pihak Ketiga (tabungan, giro, deposito)

Tabel 1. 2

Data Pencapaian Kinerja Marketing Proses Kredit

No	Nama	Posisi	21	22	23	21-22-23
1	R E R P	JRM	NS	97%	79%	88%
2	H M S	JRM	61%	83%	87%	77%
3	J L G	JRM	69%	80%	69%	73%
4	E E M H	JRM	70%	69%	61%	64%
5	A B S	JRM	75%	43%	62%	60%
6	A S T	JRM	NS	NS	20%	20%

Sumber : BNI Cabang Medan

Keterangan

NS : Non Sales

JRM : Junior Relationship Manager

Mengenai hal tersebut, berdasarkan data yang diperoleh penulis dari perusahaan, didapatkan fakta bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di BNI cabang Medan pada saat ini merupakan karyawan yang usianya termasuk golongan generasi milenial dan generasi z.

Tabel 1. 3

Data Umur Pegawai BNI Cabang medan

Generasi	Tahun lahir	Umur	Jumlah Orang
X	1965-1980	43 - 58 Tahun	39 Orang
Milenial	1981-1996	27 - 42 Tahun	96 Orang

Generasi	Tahun lahir	Umur	Jumlah Orang
Z	1997-2012	11 - 26 Tahun	35 Orang

Sumber : BNI Cabang Medan

Sementara, umur dari para pemimpin dapat dikategorikan masuk kedalam golongan generasi X. Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada pihak manajerial BNI Cabang Medan, Pihak manajerial berpendapat bahwa penerapan gaya kepemimpinan otoriter tidak lagi relevan. Oleh karena itu, pihak manajerial berusaha mencari cara terbaik untuk bisa mendorong atau memotivasi para karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pihak manajerial mengatakan bahwa mereka mencoba menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dimana salah satu hal yang coba diterapkan oleh Pihak manajerial BNI cabang Medan yaitu sistem *coaching* terhadap karyawan yang tidak tercapai targetnya. Pada sistem ini karyawan akan diajak berdiskusi tentang masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya sehingga menyebabkan tidak tercapainya target yang diberikan. Nantinya pihak manajerial akan mencoba memberikan solusi bagi masalah tersebut sehingga membantu karyawan dalam pencapaian target yang ditetapkan bagi mereka dan diharapkan dapat membuat peningkatan pada kinerja karyawan. Pada kenyataannya, sistem *coaching* ini memang sudah dilakukan tetapi masih kurang optimal karena tidak dilakukan secara rutin. Dari hasil wawancara kepada pihak HR BNI Cabang Medan, hal ini dikarenakan kurangnya inisiatif dari karyawan untuk meminta waktu pimpinan untuk melakukan *coaching* tersebut. Penulis juga melakukan wawancara kepada beberapa pegawai mengenai penerapan gaya kepemimpinan tersebut, dari hasil wawancara, pola kepemimpinan masih bersifat *top-down* dan hanya berdasarkan kemauan dari pihak pimpinan. Ide atau pendapat dari pihak karyawan masih kurang didengarkan sehingga para karyawan tidak dapat melakukan pekerjaan mereka secara inovatif.

Metode kepemimpinan transformasional dilakukan dengan cara memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menjadi kreatif dan menginspirasi

serta menantang anggota tim untuk mencapai target yang diberikan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional membangun visi yang kuat dan berusaha membuat karyawan untuk memahami seberapa penting tujuan tersebut. Mereka juga berupaya menciptakan hubungan yang kuat dengan karyawan, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan memberikan bantuan yang diperlukan. Menurut (Yukl,2013), gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi karyawannya untuk dapat bekerja dengan kreatif, penuh inisiatif, dan bekerja untuk melampaui ekspektasi mereka sendiri .

BNI cabang Medan mempunyai 138 karyawan yang tentu saja memiliki perbedaan sifat, motivasi, dan harapan yang mempengaruhi kinerja mereka. Keberadaan dan kondisi karyawan yang berbeda tersebut menyebabkan tanggapan yang berbeda terhadap setiap gaya kepemimpinan sehingga diperlukan sebuah penelitian lebih lanjut tentang seberapa efektif penggunaan gaya transformasional dalam meningkatkan performa karyawan. Di mana Peningkatan performa karyawan tentunya dapat berdampak positif pada perusahaan karena meningkatkan probabilitas pencapaian target serta menambah keunggulan dan nilai saing perusahaan.

Berdasarkan poin - poin yang sudah penulis jabarkan, penulis akan melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cabang Medan”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional pada PT Bank BNI cabang Medan?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT Bank BNI cabang Medan?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI cabang Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui gaya kepemimpinan transformasional pada PT Bank BNI cabang Medan
2. Mengetahui kinerja karyawan pada PT Bank BNI cabang Medan
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI cabang Medan

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah ilmu pengetahuan mengenai cara mengelola sumber daya manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan kinerja karyawan dan dalam mengimplementasikan teori yang telah ada.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu Bank BNI cabang Medan dalam pengelolaan SDM perusahaan terutama mengenai kinerja karyawan.

3. Bagi Pembaca

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi referensi, tambahan pengetahuan, dan acuan penelitian lebih lanjut bagi pembaca.

1.5 Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan yang meliputi usaha perubahan organisasi. Organisasi yang kerap kali menghadapi tuntutan terhadap perubahan dan pembaharuan disinyalir memiliki kecocokan dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi, motivasi, dan memperhatikan pengembangan karyawan, dimana hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Bass dan Avolio dalam Kinicki (2020),

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki 4 dimensi yang biasa disebut dengan “*4I’s of transformational leadership*” yaitu

1. *Inspirational motivation*
2. *Idealized influence*
3. *Intellectual stimulation*
4. *Individualized consideration.*

Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan menciptakan visi yang kuat, sehingga mendorong karyawan untuk menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Khan et al., 2020). Gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang tentu saja memberikan peningkatan pada produktivitas dan kualitas kerja pula. Pemimpin transformasional memperhatikan dan mendukung karyawannya juga memberi pengaruh dalam pengembangan potensi karyawan, meningkatkan loyalitas, dan retensi karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil capaian kerja karyawan dalam bentuk kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut (Mangkunegara (2017)). Tingkat kinerja karyawan yang baik dan memadai sangat dibutuhkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Aspek - aspek atau dimensi yang digunakan dalam menilai kinerja atau hasil kerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Tanggung Jawab
4. Kerja sama
5. Inisiatif

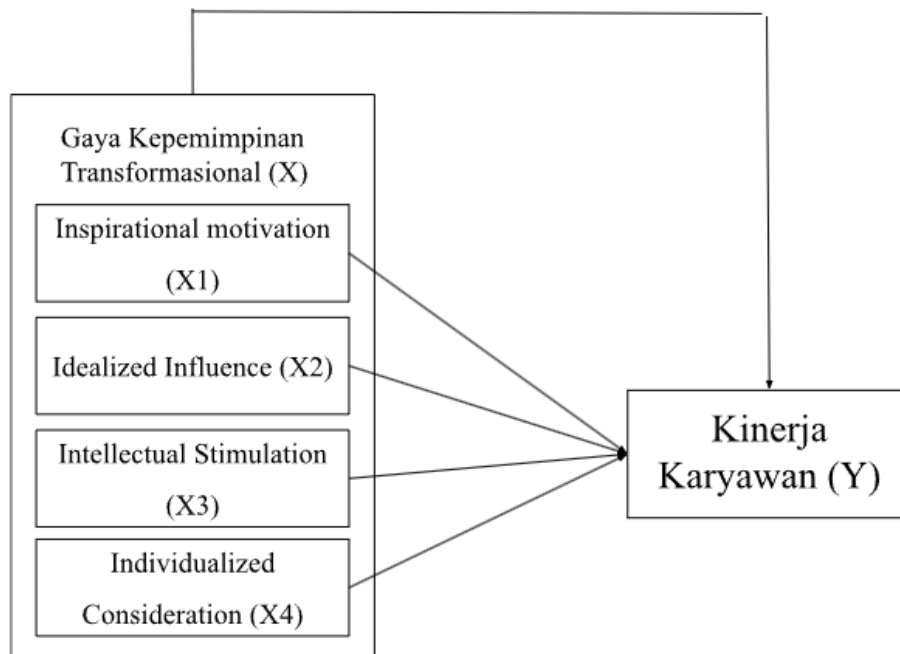
Perkembangan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Oleh karena itu setiap perusahaan terus berusaha mencari cara bagaimana meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang memuaskan dan berujung meningkatkan performa perusahaan juga. Untuk mencapai hal tersebut,

perusahaan perlu melakukan berbagai usaha, tentunya salah satunya dengan memperhatikan hal-hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran menggambarkan pengaruh dari variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X), yang terdiri dari 4 dimensi, yaitu *Inspirational motivation* (X1), *Idealized influence* (X2), *Intellectual stimulation* (X3), *Individualized consideration* (X4) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

Sehingga model penelitian yang dilakukan adalah :

Gambar 1. 1
Model Penelitian



Sumber : Hasil Olahan Penulis

Berdasarkan uraian teori para ahli diatas, penulis membuat hipotesis

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Dimensi *Inspirational motivation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3 : Dimensi *Idealized influence* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4 : Dimensi *Intellectual stimulation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H5 : Dimensi *Individualized consideration* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan