

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia memiliki peranan dalam mewujudkan kesuksesan organisasi dimasa depan, tetapi manusia sebagai individu memiliki keterbatasan kemampuan, tenaga maupun waktu. Sebagai makhluk sosial yang tidak dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya sendiri, maka masing-masing individu dituntut untuk dapat melakukan kerjasama agar kebutuhan dan harapannya terpenuhi. Kebutuhan ini pada umumnya dilakukan dalam organisasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Individu dan organisasi mempunyai hubungan timbal balik. Artinya individu tidak mungkin mencapai tujuannya dan sasarnya jika kerjasama antar sekelompok orang sebagai anggota organisasi tidak dikelola secara baik.

Salah satu keberhasilan organisasi tergantung dari perilaku individu, oleh karenanya dibutuhkan sebuah strategi agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa sumber daya manusia menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia unggul organisasi.

Sumber daya manusia menjadi bagian terpenting yang akan menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan perbankan, tuntutan dari setiap perusahaan perbankan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan

sumber daya manusia yang berkualitas semakin dibutuhkan sesuai dengan adanya perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi didalam setiap perusahaan. Adanya perusahaan yang terjadi didalam lingkungan perusahaan perbankan, membuat perbankan harus melakukan perbaikan yang sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi agar perusahaan jasa perbankan dapat berjalan dengan baik dan tetap dipercaya oleh masyarakat untuk menyimpan dananya.

Keadaan perbankan nasional menjadi semakin kompetitif, semua bank berlomba-lomba untuk meningkatkan asetnya agar dapat memenangkan persaingan terlebih lagi dengan adanya globalisasi ekonomi dan pesatnya perkembangan serta perkembangan teknologi informasi telah mendorong percepatan kegiatan perdagangan barang dan jasa melewati batas-batas antar Negara. ASEAN FRAME WORK AGREEMENT ON SERVICE (AFES). Salah satu bentuk realisasi dari AFTA yang memulai diberlakukan pada tahun 2003, dan akan semakin memperkeras persaingan dalam dunia bisnis industri jasa, termasuk didalamnya perbankan.

Perusahaan yang menjual produk jasa pada masyarakat secara luas adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan atau lebih dikenal dengan nama Bank, bank merupakan perusahaan yang menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat. Menurut UU No. 10 Tahun 1998 tanggal 10 november 1998 tentang perbankan dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan yaitu menghimpun dana dan menyalurkan dana merupakan pokok kegiatan bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya sebagai kegiatan pendukung.

Pembangunan ekonomi merupakan serangkaian usaha dan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat, memperluas lapangan kerja, pemeratakan distribusi pendapatan masyarakat, meningkatkan hubungan ekonomi regional dan melalui pergeseran kegiatan ekonomi dari sektor primer ke sektor sekunder dan tersier. Salah satu faktor utama untuk membiayai pembangunan daerah adalah penerimaan pemerintah daerah, penerimaan pemerintah bersumber dari pendapatan asli daerah berupa pajak daerah dan bantuan pemerintah pusat.

Jasa perbankan sangat penting dalam pembangunan ekonomisuatu Negara. Pada saat ini jasa perbankan merupakan sektor ekonomi yang sangat besar dan tumbuh pesat. Pertumbuhan tersebut selain diakibatkan oleh adanya jenis jasa perbankan yang sudah ada sebelumnya, juga disebabkan oleh munculnya jenis perbankan yang baru sebagai akibat dari tuntutan dan perkembangan teknologi. Dengan perkembangan kemajuan teknologi saat ini, maka semakin meningkat pula kebutuhan akan produk-produk perbankan beserta fasilitasnya agar dapat mempermudah nasabah dalam bertransaksi sehingga akan dapat mengoptimalkan dan mengifisienkan waktu. Masyarakat kini semakin selektif dalam memilih jasa perbankan untuk menyimpan dana guna menghindari risiko.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Tbk) dikenal dengan nama Bank BJB merupakan badan usaha yang bergerak di bidang perbankan, yang awalnya merupakan bank daerah yang berkembang menjadi bank nasional sehingga membutuhkan kualitas kinerja yang baik untuk perusahaan menjadilebih baik lagi, untuk meningkatkan kinerja yang baikk harus menciptakan soft skill yang cukup baik bagi karyawan, agar karyawan semangat dalam bekerja. Bank berperan

penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu Negara untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaan harus terus-menerus meningkatkan pelayanan kepada nasabah, kinerja dan profitabilitas perusahaan agar mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja bidang perbankan bagi masyarakat dan Negara.

Bank BJB atau dahulu dikenal dengan nama BANK JABAR BANTEN adalah bank BUMD milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten, bank ini berdiri pada tanggal 21 Maret 1961 dengan bentukan perseroan terbatas kemudian dalam perkembangannya berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten. perannya harus di bolak balikkan antara karyawan dan pihak pengecekan absensi. Sebagai bank yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah provinsi jawa barat 38.18%, pemerintah kota dan kabupaten se-jawabarat 24%, pemerintah provinsi banten 5,29%, pemerintah kota dan kabupaten se-banten 7,87% dan publik 24,64%. Dan mempunyai visi yaitu menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia. Ini merupakan penjabaran dari keinginan yang kuat darisegenap stakeholder untuk membawa tumbuh berkembang menjadi salah satu 10 bank terbesar namun belum sesuai dengan visi bank BJB menurut data yang diperoleh dari kelompok Bank buku IV-II berdasarkan kinerja yang berpengaruh terhadap modal inti sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Bank Terbaik Berdasarkan Kelompok Bank Buku IV-II 2021**

No	Modal Inti	Nama Bank
1	Bank buku IV(>30 Triliun)	1. PT Bank Mandiri 2. PT Bank BNI

- |   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
|   |                                       | 3. PT Bank BCA                               |
|   |                                       | 4. PT Bank BRI                               |
| 2 | Bank Buku III (5 Triliun-30 Triliun)  | 1. Bank Mega Tbk                             |
|   |                                       | 2. PT Bank OCBC NISP Tbk                     |
|   |                                       | 3. PT Bank BTPN Tbk                          |
|   |                                       | 4. PT Bank Jawa Timur Tbk                    |
|   |                                       | 5. PT Bank Jawa Tengah Tbk                   |
|   |                                       | 6. PT Bank Pembangunan Daerah Sumetara Utara |
|   |                                       | 7. PT BPD Sulawesi Tenggara                  |
|   |                                       | 8. PT Bank Jawa Barat dan Banten Tbk (BJB)   |
| 3 | Bank Buku II (1 Triliun-Rp 5 Triliun) | 1. PT Bank Amar Indonesia                    |
|   |                                       | 2. Bank Mandiri Taspen                       |
|   |                                       | 3. PT Bank Maluku Malut                      |
|   |                                       | 4. PT Bank Mestika Dharma                    |
|   |                                       | 5. PT Bank Kalimantan Tengah                 |

Sumber: Data Internet Bank BJB Kantor Cabang Subang

Penghargaan untuk Bank Umum Buku 1 (modal inti di bawah Rp 1 Triliun) ditiadakan, karena bank ini dianggap menghadapi risiko cukup tinggi. Berdasarkan urutan Bank terbaik 2021 pada tabel 1.1 Bank BJB berada diposisi ke-12 setelah Bank BPD Sulawesi Tenggara. Berdasarkan pengamatan awal penelitian di Bank BJB Cabang Subang, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan di perbankan tersebut. Hal ini bisa dilihat dari hasil rata- rata dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan karyawan Tahun 2020 dan 2021.

**Tabel 1.2**  
**Nilai Pelaksanaan Pekerjaan**

No	Nilai	Kata Sifat
1	91-100	50 ke bawah
2	76-90	Aman
3	61-75	Cukup
4	61-60	Sedang
5	50 ke bawah	Kurang

Sumber: Bank BJB Kantor Cabang Subang

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi hasil rata-rata penilaian kinerja karyawan di Bank BJB**  
**Cabang Subang periode 2020-2021**

No	Unsur-unsur	Tahun 2020		Tahun 2021	
		Persentase	keterangan	Persentase	Keterangan
1	Kesetiaan	95	Amat baik	82	Baik
2	Prestasi kerja	90	Amat baik	75	Cukup
3	Tanggung jawab	80	Baik	70	Cukup
4	Ketaatan	85	Baik	80	Baik
5	Kejujuran	78	Baik	80	Baik
6	Kerjasama	80	Baik	75	Cukup
7	Kualitas kerja	75	Cukup	75	Cukup
8	Kepemimpinan	80	Baik	75	Cukup
	Jumlah	663		612	Cukup
	Rata-rata	82,875%		76,5%	

Sumber: Bank BJB Kantor Cabang Subang

Berdasarkan dari tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang mengalami penurunan pada tahun

2021 yakni 76,5% dibandingkan tahun 2020 yakni 82,875%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subangharus diperbaiki terutama unsur prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kualitas kerja dan kepemimpinan. Hal ini guna terciptanya kinerja yang baik. Dari hasil pengamatan pada data kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang dianggap pemimpin yang ada juga belum mampu stabil dalam kepemimpinannya. Sehingga soft skill yang ada pada karyawan tidak terlalu diperhatikan, dan dirasa masih banyak kekurangan yang mengakibatkan hambatan-hambatan dalam menciptakan kinerja yang baik. sehingga memungkinkan kinerja akan menurun secara terus menerus pada tiap tahunnya.

Memperkuat hasil dari penilaian kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan, maka peneliti sebelumnya telah melakukan penyebaran kuesioner kepada responden sebanyak 30 responden karyawan yang menunjukkan hasil terendah. Berikut ini adalah Tabel hasil penilaian kinerja PT. Bank BJB persero cabang subang periode 2020-2021.

**Tabel 1.4**  
**Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Cabang Subang**  
**Frekuensi**

Variable	Dimensi	SS	S	KS	TS	STS	Jumlah skor	Rata-rata
		5	4	3	2	1		
Kinerja karyawan	Kualitas kerja	6	4	9	5	10	85	2,8
	Kuantitas	11	1	4	7	7	92	3,07
	Tanggung jawab	4	3	6	7	10	74	2,5

Kerja sama	10	3	2	7	8	90	3,00
Inisiatif	8	4	6	5	9	93	3,10
Skor rata-rata kinerja karyawan							2,89

Sumber: Bank BJB Kantor Cabang Subang

Berdasarkan Tabel 1.4 Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Subang mempunyai skor rata-rata 2,894. Adapun dimensi kinerja yang masih dibawah rata-rata secara umumnya yaitu dimensi kualitas kerja mendapatkan nilai 2,8 dan dimensi tanggung jawab mendapatkan nilai 2,5. Hal ini sudah wawancara penelitian dengan salah satu karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang dimana masih banyak karyawan yang belum memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, juga masih banyak karyawan yang belum memiliki kualitas kerja yang diharapkan sehingga tidak tercapainya kerja sama dengan tim dengan baik.

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan karyawan terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat bekerja. Menurut Jhon Miner yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam kata lain oleh Amstrong (dalam Supriatna, 2016), Barusman dan Mihdar (2017), disebut istilah manajemen kinerja yaitu mendapatkan hasil yang baik dari organisasi kelompok dan perorangan lewat perhatian dan pertimbangan bersama dengan berpedoman pada suatu standar kerja. Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian atau suatu



prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh kelompok dan perorangan dengan saling pengertian dan pertimbangan bersama yang berpedoman pada suatu standar kerja.

Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada di posisi yang baik, karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengetahui beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di antaranya Motivasi Kerja, iklim organisasi, beban kerja, Soft Skill, kompensasi, etos kerja dan kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan. Berikut hasil pra-survey yang dilakukan oleh peneliti dengan menyebarkan kuisioner kepada 30 karyawan (responden).

**Tabel 1.5**  
**Hasil Pra-survey Faktor-Faktor yang mempengaruhi**

Variable	Dimensi	Frekuensi					Jumlah skor	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
	Kebutuhan untuk berprestasi	15	6	4	2	3	118	3,93
Motivasi	Kebutuhan berafiliasi	13	2	5	4	6	102	3,40

	Kebutuhan untuk berkuasa	6	7	7	5	4	93	3,23
Skor rata-rata motivasi								3,52
	Tanggung jawab	9	9	2	7	5	104	3,47
	Patuh terhadap aturan	6	13	-	5	5	97	3,23
Iklm organisasi	Kehangatan karyawan	10	5	1	10	4	97	3,23
	Dukungan	7	6	15	1	-	106	3,53
	Konflik	9	7	8	1	5	104	3,47
Skor rata-rata iklim organisasi								3,38
	Tuntutan fisik	10	10	5	-	5	110	3,67
Beban kerja	Tuntutan tugas	10	6	6	-	8	100	3,33
Skor rata-rata beban kerja								3,35
	Kesadaran diri	3	3	6	6	10	67	2,23
	Manajemen diri	4	8	13	7	7	92	3,07
Soft skill	Motivasi diri	2	4	16	8	-	90	3,00
	Empati	1	3	12	11	3	78	2,6
	Keterampilan sosial	6	6	7	5	7	92	3,07
Skor rata-rata soft skill								2,79

Kompensasi	Langsung	8	8	5	8	-	103	3,43
	Tidak langsung	10	7	4	2	7	101	3,37
Skor rata-rata kompensasi								3,4
Etos kerja	Kerja keras	10	5	7	2	5	100	3,33
	Kerja ikhlas	6	11	5	3	3	98	3,27
	Kerja cerdas	10	5	5	5	4	99	3,3
Skor rata-rata etos kerja								3,3
Kepemimpinan transformasional	Terindeksasi simultan	5	-	8	6	9	70	2,3
	Intelektual simultan	8	3	5	1	12	90	3,00
	Motivasi inspirasional	7	5	4	7	7	93	3,10
	Pertimbangan individual	4	4	4	7	9	90	3,00
Skor rata-rata kepemimpinan transformasional								2,85

Sumber: Bank BJB Kantor Cabang Subang

Kinerja Karyawan pada bank bjb Kantor cabang subang tahun 2020-2021 Berdasarkan hasil pra survey pada Tabel 1.5 yang tertera di atas, dapat di ketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai tujuh (7) variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan Pada Bank BJB Cabang Subang skor rata- ratanya yaitu: Motivasi Kerja dengan skor rata-rata 3,52, iklim Organisasi dengan skor rata-rata 3,38 , beban kerja dengan skor rata- rata 335 , soft skill dengan skor rata-rata 2,79 ,

kompensasi dengan skor rata-rata 3,4, etos kerja dengan skor rata-rata 3,3 dan Kepemimpinan transformasional dengan skor rata-rata 2,85. Maka dapat diketahui bahwa yang mendapatkan rata-rata terendah yaitu variabel Soft skill dan Kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa menurunnya kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Subang dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional dan kurangnya Soft skill yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi menurun.

Perusahaan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Maka untuk meningkatkan soft skill karyawan dibutuhkan seorang pemimpin yang bisa memperhatikan soft skill dari setiap karyawannya. Hal tersebut berguna untuk menghasilkan kinerja yang baik pada individu karyawan maupun perusahaan. Sebagaimana apa bila soft skill karyawan sudah diperhatikan dengan baik maka kinerja karyawanpun akan meningkat, dan ini bisa berpengaruh terhadap kinerja perusahaan guna mencapai tujuantujuan yang sudah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat dari hasil kuesioner pra survey soft skill memiliki skor rata-rata 2,79 dan belum memenuhi skor ideal yaitu dengan skor 100. Dari lima dimensi soft skill di atas yang perlu diperhatikan adalah empati dan kesadaran diri, dari hasil wawancara peneliti dengan pihak Analisis pengembangan Sumber Daya Manusia yang menyatakan bahwa kurangnya empati karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sehingga karyawan dapat menghambat pekerjaan, kurangnya kesadaran diri karyawan juga belum memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Selain kurangnya keterampilan, karyawan

rendahnya sikap kesadaran diri seorang karyawan terhadap pekerjaan masing-masing.

**Tabel 1.6**  
**Rekapitulasi rata-rata nilai soft skill karyawan Bank BJB Kantor**  
**Cabang Subang**

No	Unsur-unsur	Tahun 2020		Tahun 2021	
		Persentase	Keterangan	Persentase	Keterangan
1	Kualitas kerja	75	Cukup	72	Cukup
2	Tanggung jawab	78	Baik	75	Cukup
3	Prestasi kerja	82	Baik	72	Cukup
4	Kerjasama	80	Baik	74	Cukup
	Jumlah	315		293	
	Rata-rata	78,75%		73,25%	

Sumber: Bank BJB Kantor Cabang Subang

Maka untuk meningkatkan soft skill karyawan dibutuhkan seorang pemimpin yang bisa memperhatikan soft skill dari setiap karyawan. Hal tersebut berguna untuk menghasilkan kinerja yang baik pada individu karyawan maupun perusahaan.

Sebagaimana apa bila soft skill karyawan sudah diperhatikan dengan baik maka kinerja karyawanpun akan meningkat, dan ini bisa berpengaruh terhadap kinerja perusahaan guna mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan.

Disamping soft skill untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan juga sosok seorang pemimpin karena menurut Kartini Kartono (2016:33). Pemimpin merukan seseorang yang mengarahkan jalanya suatu perusahaan dan juga menjadi

contoh bagi para karyawan. Hal ini ditekankan oleh Mas'ud (2016:32) kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap bawahan/karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan perusahaan mungkin menjadi tidak searah. Maka dari ini sudah menjadi hal yang wajib bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan mengenal karakteristik karyawan.

Berdasarkan pada Tabel 1.5 dapat dilihat dari hasil kuesioner pra survey variabel kepemimpinan tranformasional memiliki skor rata-rata 2,85. Terdapat empat dimensi pada variabel kepemimpinan tranformasional yaitu, dimensi intellectual stimulation dengan total skor rata-rata 3,00, dimensi nspiratiional motivation dengan total skor rata-rata 3,10, dimensi individualized consideration dengan total skor rata-rata 3,00 dan yang memiliki nilai terendah yaitu nilai dimensi Idealized influence dengan total skor rata-rata 2,3. Maka skor rata-rata dari hasil pra-survey kepemimpinan tranformasional di dapatkan dengan skor rata-rata 2,85 dan belum memenuhi standar ideal dengan skor 100.

Hal ini menunjukkan bahwasasih rendahnya kepemimpinan tranformasional pada karyawan di karenakan kurangnya kesadaran yang timbul dari diri sendiri, di perkuat berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan pihak Analis pengembangan SDM yang terdapat permasalahan mengenai kepemimpinan tranformasional pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang ialah tidak

memberikan cara atau ide baru dan kurangnya hubungan berkomunikasi kepada karyawan.

Gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan memainkan peranan yang sangat penting karena gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Iklim organisasi dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi kondisi, motivasi, dan semangat kerja karyawan. Menurut Robbhin dan Judge (2014:49) kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Maka dari itu dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang bisa membuat perubahan.

Dari gaya kepemimpinan yang ada menurut peneliti kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model gaya kepemimpinan yang ada karena pemimpin yang transformasional lebih mengerti apa yang menjadi kebutuhan bawahan yang harus dipenuhi dan juga dapat melatih soft skill karyawan, karena pemimpin yang transformasional menerapkan budaya kemandirian yang kuat di tempat kerja, sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja bawahan. Hal tersebut ditekankan juga oleh O'Leary (2014) gaya kepemimpinan transformasional dapat merubah kinerja menjadi lebih baik dari kinerja sebelumnya, karena pemimpin yang transformasional lebih mengerti apa yang menjadi kebutuhan bawahan, dan dia akan memperhatikan hal tersebut. Hal tersebut digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali ditemukan oleh James McGregor Burns, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernad Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Menurut Robhins dan Judge (2015:90) kepemimpinan

transformatif yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Hal tersebut berarti bahwa pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan perkembangan dari pengikutnya atau bawahan, pemimpin juga harus dapat merubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru guna terciptanya kinerja yang baik.

Berdasarkan Analisa yang saya wawancara dari Bank BJB Kantor Cabang Subang pada tahun 2021, 2022 menyatakan menurunnya nilai persentase dari kepemimpinan yang mereka miliki. Berdasarkan dari data hasil kepemimpinan yang ada menunjukkan nilai persentase tiap tahunnya berubah, dimana pada tahun 2021 terdapat hasil persentase 93% dan pada tahun 2022 terdapat hasil persentase 85%. Hal ini menunjukkan bahwa nilai persentase kepemimpinan yang ada pada tiap tahunnya berubah, tidak stabil. Maka dari itu pemimpin harus bisa konsisten dalam memimpin guna untuk menciptakan kinerja yang baik pada karyawan.

Selain itu dari hasil penelitian terdahulu oleh A.A. Gde Agung Parawitha, A.A.N. Eddy Supriadinata terdapat kesimpulan yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional berpengaruh signifikan. Dari hasil penelitian terdapat hasil penelitian standardized estimate (region weight) sebesar 0,595, dengan Cr (Critical ratio = identik dengan nilai T hitung) sebesar 2,484 pada probability =  $0,020 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.



Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan berdasarkan data yang disajikan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian **pada BANK BJB KANTOR CABANG SUBANG** mengenai soft skill dan Kepemimpinan Tranformasional yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Maka dari itu peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul. ***"PENGARUH SOFT SKILL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK BJB KANTOR CABANG CIASEM SUBANG"***

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses penting, dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut:

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan fenomena yang telah di uraikan pada latar belakang, bahwa permasalahan yang terjadi di Bank BJB Kantor Cabang Subang, dapat di identifikasikan sebagai beriku:

1. Soft skill
  - a. Adanya penurunan nilai presentase soft skill sehingga mempengaruhi terhadap kinerja yang ada.

- b. Karyawan belum bisa menerapkan soft skill yang ada pada diri mereka dengan baik.
- c. Kurangnya mengintegrasikan soft skills dalam bekerja

## 2. Kepemimpinan transformasional

- a. Kepemimpinan transformasional yang ada masih memiliki kekurangan dalam menerapkannya kepada karyawan.
- b. Penurunan nilai presentase kepemimpinan tranformasional pada tiap tahun.
- c. Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan di Bank BJB Kantor Cabang Subang

## 3. Kinerja karyawan

- a. Menurunnya kinerja karyawan pada periode tahun 2021 pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.
- b. Penilaian rata – rata kinerja karyawan dari tahun 2020 sampai 2021 masih mengalami fluktuasi
- c. Kinerja karyawan secara keseluruhan belum optimal

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana soft skill pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.
- b. Bagaimana kepemimpinan transformasional pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.
- c. Bagaimana kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.

- d. Seberapa besar pengaruh soft skill dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Subang

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Soft Skill pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang.
- b. Kepemimpinan Transformasional pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.
- c. Kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.
- d. Besarnya pengaruh Soft Skill dan Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi semua pihak tidak hanya bagi penulis, tetapi memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini dapat memberikan informasi, dan referensi dalam penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia,

khususnya kajian tentang Soft skill, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja karyawan . Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh Soft Skill, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan .
- b. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh Soft Skill dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan.
- c. Dapat dijadikan bahan diskusi wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pengembangan kajian ilmu manajemen dan konsep mengenai Soft Skill, Kepemimpinan Transformasional serta pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti
  - a. Peneliti dapat mengetahui tingkat Soft Skill pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang.
  - b. Peneliti dapat mengetahui tingkat Kepemimpinan Transformasional pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.
  - c. Peneliti dapat mengetahui tingkat Kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.

- d. Peneliti dapat menerapkan ilmu ekonomi tepatnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang diperoleh selama perkuliahan

## 2. Bagi Perusahaa

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam mengkaji penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di Bank BJB Kantor Cabang Subang.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan Kinerja karyawan di Bank BJB Kantor Cabang Subang.

## 3. Bagi Pihak Lain

- a. Menjadi bahan atau referensi untuk mengetahui dan memahami mengenai pengaruh Soft Skill dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi saran informasi yang bermanfaat dan sebagai bahan referensi tambahan untuk menggambarkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai pentingnya soft skill, dan kepemimpinan transformasional. Dimulai dari pengetahuan secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat.

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *managmenet*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut.

Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.

Berikut ini ada beberapa beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah:

Definisi manajemen menurut George R. Terry (2015:5) yang dialih bahasakan oleh G.A Ticoalu adalah:

“Suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Sedangkan definisi manajemen menurut T. Hani Handiko (2015:8), adalah:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1) mengemukakan pendapatnya bahwa:

“Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur dan bagaimana mengaturnya. Serta manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia atau sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

### 2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut G. Terry dalam Hasibuan (2016:21) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari



perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

#### **2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen**

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2017:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas man, money, materials, machines, methods, dan markets. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2) Uang (*Money*)

*Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3) Bahan (*Materials*)

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa.

4) Mesin (*Machine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5) Metode (*Methods*)

*Methods* adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6) Pasar (*Market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (*unsur man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (*unsur money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (*unsur materials*).
4. Manajemen produksi (*unsur machines*).
5. Manajemen pemasaran (*unsur market*).

6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian diatas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun ke karyawanan. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda, berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam R. Supomo & Eti Nurhayati (2018:7) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

”Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat.”

Menurut Gary Dessler yang diahli bahasakan oleh Paramita Rahayu (2016:5), mendefinisikan sumber daya manusia sebagai berikut :

”Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien juga membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

### **2.1.3.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi SDM, maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Berikut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*).

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka maubekerja sama sampai waktu pensiun.

#### 10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma- norma social.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalahmasalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

#### **2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang

bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Strategi mengelola karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut:
  - a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
  - b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien. .
  - c. Mengembangkan kualitas kerja.
  - d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
  - e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.



3. Tujuan Fungsional Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.
4. Tujuan Individual Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan yang terakhir adalah tujuan individual dari karyawan itu sendiri.

#### **2.1.4 Pengertian Soft Skill**

Pada dasarnya, pengertian soft skill sendiri tidak jauh berbeda dengan bakat, namun dalam bentuk yang berbeda satu sama lain, atau dalam kata lain soft skill merupakan kemampuan non teknis pada diri seseorang yang terlahir secara alami dan sangat penting dimiliki untuk menjajaki dunia kerja, karena soft skill terlahir secara alami, maka soft skill sendiri tidak bisa dipelajari di bangku sekolah, pelatihan, atau kuliah seperti ilmu pasti.

Menurut Elfindri, et al. (2014), soft skill didefinisikan sebagai berikut, soft skill merupakan ketrampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok atau bermasyarakat. Dengan mempunyai soft skill membuat keberadaan seseorang akan semakin terasa ditengah masyarakat, dalam soft skill terdapat beberapa elemen yaitu, ketrampilan akan berkomunikasi, ketrampilan emosional, keterampilan berbahasa, ketrampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan ketrampilan spiritual.

Soft Skill juga akan meningkatkan percaya diri yang tinggi, profesional, kedekatan dan lebih hangat dalam menjalin interaksi, juga optimis serta menjadi individu yang sukses. Dalam soft skill terdapat dua kemampuan yaitu kemampuan interpersonal dan kemampuan intrapersonal. Kemampuan interpersonal merupakan kemampuan peka dan peduli terhadap orang lain, dan kemampuan intrapersonal merupakan kemampuan pandai atau mampu menguasai emosi diri sendiri.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai soft skill antara lain:

Menurut Iyo Mulyono (2017), “Soft skill merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu”. Soft skill juga merupakan kunci menuju hidup yang lebih baik, sahabat lebih banyak, sukses lebih besar dan kebahagiaan yang lebih luas soft skill merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Parulia Hutapea dan Nurianna Thoha, 2016). Kompetensi ini menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu

pekerjaan agar dapat berprestasi dengan baik. Jika seseorang memiliki kompetensi ini dengan baik, maka seseorang itu akan berprestasi lebih unggul dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki kompetensi softskill.

Aribowo dan Illah Sailah (2017:17) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (termasuk dengan dirinya sendiri). Atribut Soft Skill dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter dan sikap. Atribut Soft Skill ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbedabeda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak dan bersikap. Namun, atribut ini dapat berubah jika yang bersangkutan mau merubahnya dengan cara berlatih membiasakan diri dengan hal-hal yang baru”

Hendrian (2017:10) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* adalah keterampilan seseorang ketika berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) yang mampu mengembangkan unjuk kerja secara maksimal”.

*Soft skills* menjadi begitu penting karena banyak perusahaan atau instansi tak hanya membutuhkan tenaga kerja yang pintar dan mampu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Perusahaan dan instansi kini juga menginginkan tenaga kerja atau karyawan yang mampu berkomunikasi, bersosialisasi, pekerja keras, cerdas, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan (Wahyuni, 2016).

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *soft skill* menggambarkan bakat yang ada pada setiap manusia yang bersifat non teknis atau

tidak terlihat namun nyata bentuknya, dan *soft skill* juga dapat meningkatkan percaya diri yang tinggi pada individu seseorang. Serta meningkatkan optimisme yang tinggi, juga akan menjadikan individu menjadi lebih sukses.

#### **2.1.4.1 Penggolongan Soft Skill**

Menurut Putri (2014:27) mengemukakan bahwa pada dasarnya Soft Skill terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

##### **1. Kualitas personal**

- a) Dapat bertanggung jawab Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan, tanggung jawab diyakini sebagai komponen karakter pribadi profesional yang memiliki peranan penting terhadap prestasi kerja.
- b) Kepercayaan diri Kepercayaan diri secara bahasa adalah percaya pada kapasitas kemampuan diri dan terlihat sebagai kepribadian yang menunjukkan positif. Salah satu ciri kepercayaan diri adalah adanya perasaan kuat atau merasa yakin akan kemampuannya.
- c) Mampu bersosialisasi Sosialisasi sebagai proses dimana seseorang internalisasikan norma norma kelompok tempat hidup sehingga berkembang menjadi satu pribadi yang unik. Sosialisasi juga merupakan proses dari seseorang dalam memperoleh kepercayaan sikap, nilai dan kebiasaan dalam kebudayaan.
- d) Mampu mengatur diri sendiri (*self-management*) Manajemen diri adalah suatu prosedur yang menuntut seseorang untuk mengarahkan atau mengatur

tingkah lakunya sendiri, strategi pertama dan utama dalam manajemen diri atau *self management* adalah berusaha mengetahui diri sendiri dari segala kelebihan dan kekurangan (kelemahan). Dengan mengenali diri sendiri, seorang individu dapat mengetahui apa yang sesungguhnya dibutuhkan dalam hidup ini.

- e) Integritas/kejujuran Menurut nilai-nilai Kemenkeu, integritas diartikan sebagai berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas adalah apa yang kita katakan, apa yang kita lakukan dan apa yang kita katakan kita lakukan. Seseorang dikatakan tidak memiliki integritas apabila tidak melakukan apa yang dikatakan. Salah satu aspek dari kejujuran adalah adanya konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

## 2. Interpersonal Skill

- a) *Leadership* (kepemimpinan) Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik seseorang atau sekelompok orang, agar berperilaku untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Definisi ini menunjukkan: pertama, ada kegiatan mempengaruhi ialah usaha-usaha untuk membuat orang lain bertindak atau berperilaku. Dalam konteks ini ada orang yang mempengaruhi yang disebut pemimpin (*leader*), dan ada orang-orang lain (seseorang atau sekelompok) yang dipengaruhi yang disebut pengikut (*follower*). Kedua, ada sasaran yang ingin dicapai yang terdiri atas sasaran antara dan sasaran akhir. Sasaran antara ialah agar pengikut menampilkan perilaku tertentu member kontribusi sesuai dengan yang

diinginkan dan dibutuhkan yang merupakan tujuan kepemimpinan (*leadership goals*) sebagai hasil (*outcome*) dan ketiga ada situasi, yaitu berhubungan dengan latar belakang pemimpin, pengikut dan lingkungannya yang terakhir ini sangat ditekankan oleh para teorisi situasional atau kontingensi

- b) Kemampuan bernegosiasi Negosiasi atau perundingan adalah proses mencapai kepuasan bersama melalui diskusi dan tawar menawar. Seseorang berunding untuk menyelesaikan perselisihan, mengubah perjanjian atau syarat-syarat, atau menilai komoditi atau jasa, atau permasalahan yang lain. Perunding yang baik akan tahu bagaimana menanggulangi konflik. Dengan kata lain bahwa negosiasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh dua pihak atau kelompok atau lebih dengan cara berunding untuk mencapai persetujuan yang sesuai dengan karakteristik tertentu melalui beberapa tahapan yang saling bertentangan satu samalain.
- c) Mampu bekerja sama dalam tim Secara teoritis, kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama untuk menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Dalam kerja sama tim, setiap anggota harus memperlihatkan kompetensi yang kuat untuk berkolaborasi dengan karakter, potensi, bakat, pengetahuan, dan motivasi dari masing-masing individu secara efektif. Kerja sama tim harus berlandaskan pada visi yang berfokus pada tujuan,

semangat yang tinggi, sikap ingin tahu, rasa percaya diri yang tinggi.

Sebuah kerja sama tim harus memiliki landasan moral dan etika yang kuat.

- d) Mau berbagi ilmu dengan orang lain Berbagi *pengetahuan (knowledge sharing)* merupakan salah satu metode dalam knowledge management yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

#### **2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Soft Skill**

Dimensi dan indikator Soft Skill menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:48) sebagai berikut:

1. Kesadaran Diri Indikatornya adalah bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
2. Manajemen diri Indikatornya adalah memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah
3. Motivasi Diri Indikatornya adalah kemampuan mengatur diri sendiri
4. Empati Indikatornya adalah kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar karyawan.
5. Keterampilan sosial Indikatornya adalah berbagi pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan.

### 2.1.5 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya karena kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja, juga mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai kepemimpinan transformasional yaitu:

“Menurut Danim (2015:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan”.

“Menurut O’Leary (Martha Andy Pradana, 2015:3), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru”. Sedangkan Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan dan perilaku organisasi (2015:382), menjelaskan bahwa: “Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki karisma”

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita



yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

#### **2.1.5.1 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional**

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2016:91) yaitu:

1. *Idealized Influence* (pengaruh Ideal)

Adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kharismatik serta mempunyai peran sentral dan strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.5.2 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional**

Pentingnya Kepemimpinan Transformasional (House, 2015) Pemimpin Transformasional selalu memperhatikan perbedaan individu dalam kebutuhan bawahan untuk pertumbuhan dan perkembangan. Mereka memberi contoh dan menetapkan tugas dasar individu, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan mendesak bawahan, tetapi juga untuk meningkatkan kebutuhan dan kemampuan bawahan untuk meningkatkan level kompetensi dan kapabilitas mereka.

Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin bertindak sebagai mentor atau coach. Memberikan pelatihan dan motivasi kepada setiap orang di bawahnya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Melalui bimbingan ekstensifnya ini secara tidak langsung setiap karyawan di kantor tersebut sedang dipupuk dan

disirami, untuk menjadi calon pemimpin selanjutnya. Pasalnya secara tidak langsung setiap anggotanya berubah menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri.

Maka disini dapat disimpulkan pentingnya pemimpin transformasional adalah bisa meningkatkan level kompetensi, juga bisa merubah setiap anggota karyawan menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri. Hal tersebut dilakukan demi terciptanya individu yang lebih baik guna meningkatkan kinerja karyawan, yang otomatis berhubungan dengan kinerja perusahaan.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan Transformasional Menurut Bass dan Avolio (2017) dalam buku Suwanto dan Doni Juni Priansa (2018: 159) dibedakan atas empat dimensi yaitu *charismatic*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*. Menyatakan bahwa masing-masing mempunyai indikator penting didalam performasi, yang secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Idealized influence*

Pengaruh Ideal mengacu pada perilaku pemimpin yang menjadikan keberadaan pemimpin sebagai panutan untuk pengikut mereka.

2. *Intellectual Stimulation*

Tingkat perhatian dan dukungan yang diberikan pemimpin pada bawahan

3. *Inspirational Motivation* Memperluas wawasan bawahan dengan mengkaji ulang permasalahan lama dengan cara baru

4. *Individualized Consideration*

Memperlakukan secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan sarana prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa dimensi variabel kepemimpinan transformasional tersebut mempunyai empat jenis karakteristik yang saling berhubungan satu sama lain. Dari empat dimensi yang dimiliki pemimpin diatas bisa mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.6 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu. Menurut Marwansyah (2016:229) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Beda halnya dengan Hasibuan (2015: 94) mengemukakan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan *Moehariono* (2016:96) mendefinisikan bahwa, Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2016:260) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis mengambil kesimpulan dari pendapat para ahli bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

#### **2.1.6.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (*competency ratings*).

Seperti yang dikemukakan Menurut Veitzhal Rivai (2016:552), tujuan penelitian klinerja pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja
2. Meningkatkan motivasi kerja
3. Untuk mengetahui tingkat kerja karyawan selama ini
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
5. Pemberian imbalan yang sesuai
6. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain
7. Pemutusan hubungan kerja

Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi kenaikan jabatan, dan pelatihan.

Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.

Sedangkan Levinson menyatakan bahwa *"Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, and as such the whole process is inadequate"*. Artinya, penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. Ia juga menunjukkan bahwa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis.

### 2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan hal ini penting untuk diketahui oleh pemimpin agar pemimpin dapat melakukan evaluasi dalam perusahaan. Salah satu yang mengungkapkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Amstrong dan Baron Dalam Sedarmayanti (2014:223) antara lain:

a. Faktor Pribadi (*Personal Factors*)

Ditunjukkan tingkat keterampilan, kompensasi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

b. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factors*)

Ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

c. Faktor Kelompok (*Team Factors*)

Ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan satu kerja.

d. Faktor Sistem (*System Factors*)

Ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

e. Faktor Situasional (*Situational Factors*)

Ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan external.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu upaya kerja dan dukungan organisasi.

### 2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:75) mengemukakan bahwa dimensi indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja  
Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- Kerapihan.

- Ketelitian.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- Kecepatan.

- Kemampuan.

3. Tanggung jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

- Mengambil keputusan



-Hasil kerja

4. Kerjasama. Kesiediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

-Jalinan kerja sama.

-Kekompakan.

5. Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang

digunakan yaitu mengenai soft skill, kepemimpinan transformasional, dan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul penelitian dan hasil judul	Persamaan	perbedaan	Hasil penelitian
1	Vivin Maharani (2014)  <i>the effect of transformati onal leadership, job satisfactio n on employee performan ce :</i> <i>Studies in</i> PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java	a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu Kepemimpin an transformasio nal  b. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja	a. Tempat atau objek penelitian tidak sama  b. Peneliti tidak meneliti mengenai soft skill  c. Penulis tidak meneliti mengenai kepuasan kerja	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasion al terhadap kinerja karyawan

	<i>International Journal of Business and Management Vol. 8, No. 17</i>			
2	<p>Teguh Setiawan Wibowo (2020)</p> <p><i>Effect of Hard Skills, Soft skills, Organizational learning and innovation capability on Islamic university Lecturers' Performance Vol 11, Issue 7, JulAug 2020</i></p>	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill</p> <p>b. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Penulis tidak meneliti mengenai hard skill</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p>Shaik Fahmimudin (2017)</p>	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Penulis tidak meneliti</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh</p>

	<p><i>The influence of organizational culture, Soft Skills on employee performance at Pt. Asian cocoa</i></p> <p>indonesia Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 3, Maret 2017</p>	<p>b. peneliti sama yaitu soft skill</p> <p>c. Salah satu variabel dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>c. mengenai budaya organisasi</p> <p>d. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p>	<p>positif terhadap kinerja karyawan</p>
4	<p>Tavip Purnomo Hadi (2019)</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership</i></p>	<p>a. Salah satu variabel independen yang digunakan penulis dan peneliti yaitu kepemimpinan transformasional</p>	<p>a. Tempat atau objek peneliti tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai motivasi kerja</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

	<p><i>p and Work Motivation on Performance Internatio n a l journal of human capita manageme nt , vol.3 (2), December 20 19</i></p>	<p>b. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>mengenai soft skill</p>	
5	<p>Eka Yulianti Muspah (2020)</p> <p>Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Galesong Utara di Kabupaten Takalar Jurnal Ilmu Ekonomi</p>	<p>a. Salah satu varibel independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill</p> <p>b. Salah satu variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek peneliti tidak sama</p> <p>b. Penulis tidak meneliti mengenai hard skill</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

	Volume 4. No.1(2021 ); Jan			
6	Rajni Gyanchandani (2017)  <i>The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector</i> Vol 11, Issue 7, Jul	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Salah satu variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai soft skill</p>	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
7	Faizal Alam Islami (2016)  Analisis pengaruh hard skill, soft skill, dan motivasi terhadap kinerja tenaga penjualan (Studi Pada	<p>a. Terdapat satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill</p> <p>b. Variable dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat atau objek berbeda</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variable kepemimpinan transformasional</p>	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

	Tenaga Kerja penjualan PT. Bumiputra Wilayah Semarang)			
8	Asep Reza Kurniawan , Ni Nyoman Putu Martini, dan Toni Herlambang (2020)  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Situbondo	a. Terdapat satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti yaitu kepemimpinan transformasional  b. Variable dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis yaitu kinerja	a. Penulis memiliki empat variable dimana tiga variable independen dan satu variable dependen  b. Tempat atau objek penelitian berbeda	Dari penelitian ini diperoleh hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan Dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
9	A.A. Gde Agung Parawitha dan A.A.N. Eddy Supriyadin	a. Terdapat variable independen yang sama antara penulis dan peneliti yaitu	a. Penulis memiliki tiga variable independen dan dua variable dependen  b. Peneliti tidak memiliki	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan

	ata Gorda (2017)  Pengaruh Kecerdasan Siritual, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional Terhadap	kepemimpinan transformasional b. Terdapat variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama	mengenai variable kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional c. Tempat atau objek penelitian antara penulis dan peneliti berbeda	antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja
10	Yuyun Fitri Astuti (2015)  Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pamella supermarket 7	a. Terdapat satu variable independen yang sama antar penulis dan peneliti yaitu kepemimpinan transformasional b. Terdapat persamaan satu variable dependen yang sama antara penulis dan peneliti yaitu variable kinerja	a. Peneliti tidak meneliti variable kompensasi b. Tempat objek peneliti berbeda	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
11	Ndisya Susan Mwangeli (2016)	a. Salah satu viable independen yang digunakan penulis dan	a. Tempat objek penelitian tidak sama b. Peneliti tidak meneliti mengenai variable soft skill	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari



	<i>Influence of transformational leadership on employee performance. A case study of safaricom limited</i>	<p>peneliti sama yaitu kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Salah satu variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>		kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
12	<p>Ardians Sofa (2020)</p> <p><i>Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability performance International Journal of Control and Automation Vol. 13, No. 2, (2020), pp. 156 – 175</i></p>	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti yaitu soft skill</p> <p>b. Salah satu variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat objek peneliti tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p>	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat hasil positif dan signifikan dari soft skill dan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

13	<p>Frederik G. Worang (2020)</p> <p><i>the influence of soft skills and transformational leadership on company performance at bni tolitoli branch office International Journal Vol.8 No.1 Januari 2020</i></p>	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill</p> <p>b. Salah satu variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat objek peneliti tidak sama</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat hasil positif dan signifikan dari soft skill dan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja</p>
14	<p>Gilang Pratama (2016)</p> <p><i>Effect of Transformational Leadership Towards Employee's Performance</i></p>	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kepemimpinan transformasional</p> <p>b. Salah satu variable dependen yang</p>	<p>a. Tempat objek penelitian berbeda</p> <p>b. Penelitian tidak meneliti mengenai variable soft skill</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja</p>

	<i>ce Though</i>	digunakan penulis dan peneliti yaitu kinerja		
	<i>Satisfactuo n and moderated by Curture Jurnal Ekonomi Volume 7 Nomor 2, November 2016</i>			
15	Vera dwi wijyantti (2020)  Pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja Karyawan pada kantor perusahaan daerah	a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja b. Salah satu variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kineja	a. Tempat objek penelitian tidak sama b. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional c. Penulis tdiak meneliti hard skill	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	<p>air minum (PDAM) Giri Tirta Kabupaten Gresik</p> <p>Majalah Ekonomi _ ISSN No. 1411 - 9501 _ Vol. 25 No. 1_Juli 2020</p>			
16	<p>Wahyuni (2016)</p> <p>Pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja karyawan pada dinas pendidikan provinsi sulawesi selatan</p>	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p> <p>c. Salah satu variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>a. Tempat objek penelitian tidak sama</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai kepemimpinan transformasional</p> <p>d. Penulis tidak meneliti hard skill</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
17	<p>Rahayu widyani (2018)</p> <p>Pengaruh hard skill, soft skill, dan kepemimpinan</p>	<p>a. Satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill</p> <p>b. Variable dependen yang digunakan</p>	<p>a. Tempat objek peneliti berbeda</p> <p>b. Kota penelitian dan penulis tidak sama</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai variable kepemimpinan transformasional</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap</p>

	<p>inan terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Telkom Kandatel Malang</p>	<p>oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan</p>		<p>kinerja karyawan.</p>
18	<p>Faizal Alam Islami (2016) Analisis pengaruh hard skill, soft skill, dan motivasi terhadap kinerja tenaga penjualan (Studi Pada Tenaga Kerja penjualan PT. Bumiputra Wilayah Semarang)</p>			<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
19	<p>Gusli chidir (2019)</p> <p><i>the influence of soft skills,</i></p>	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu soft skill</p>	<p>a. Tempat objek peneliti tidak sama</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mmengenai kepemimpinan transformasional</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

	<p><i>achievement motivation, and employee performance</i></p> <p>Jurnal Manajemen Vol.12, No. 3, Maret 2019</p>	<p>b. Salah satu variable dependen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kinerja</p>	<p>c. Peneliti tidak meneliti motivasi</p>	
20	<p>Siti Roma Daulay (2019)</p> <p>Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Studi kasus di dinas penanaman modal dan pelayanan perizinan terpadu satu Pintu Sei Rampah</p>	<p>a. Salah satu variable independen yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu kepemimpinan transformasional</p>	<p>a. Tempat objek peneliti tidak sama</p> <p>b. Tahun peneliti berbeda dengan penulis</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa soft skill terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: jurnal diolah penulis

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.2.1 Pengaruh Soft Skill Terhadap Kinerja Karyawan**

*Soft skill* menggambarkan sejauh mana individu memiliki kemampuan unruk mengelola emosi diri sendiri, dan peka terhadap orang lain. Dalam *soft skill* terdapat dua kemampuan yaitu kemampuan intrapersonal dan kemampuan interpersonal dimana kedua kemampuan tersebut sangat mempengaruhi terhadap kinerja. Dimana

soft skill tersebut akan meningkatkan percaya diri yang tinggi, profesional, kedekatan, dan lebih hangat dalam menajalin interaksi, optimis serta menjadi individu yang sukses.

Soft skill berhubungan dengan kinerja karena output dari terbentuknya kinerja yang baik berawal dari soft skill dalam buku *Lesson From The Top* Karangan Neff dan Citrin (2014) dalam Sailah (2016) yang mewawancarai 50 pengusaha sukses menyimpulkan bahwa darisepuluh kiat sukses tersebut tak satupun menyebut pentingnya memiliki ketrampilan teknis (hard skill) sebagai persyaratan untuk sukses di dunia kerja. Lima Puluh orang tersebut seolah sepakat bahwa yang paling menentukan kesuksesan mereka bukanlah keterampilan teknis (hard skill), melainkan kualitas diri yang termasuk dalam kategori keterampilan lunak (soft skill) atau keterampilan berhubungan dengan orang lain (*people skills*). Hubungan soft skill dan kinerja diperkuat dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2016) pada Dinas pendidikan provinsi Sulawesi selatan. Dalam penelitian penelitian yang berjudul pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Wahyuni mengatakan terdapat Pengaruh signifikan dari soft skill terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Rahayu wahyuni (2018) pada PT.Telkom Kendatel Malang. Dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja karyawan studi kasus pada PT.Telkom Kendateng Malang, menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar soft skill kan kinerja karyawan.



Berdasarkan dari penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa soft skill seseorang sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjanya. Karena individu tersebut memiliki penilaian yang positif terhadap dirinya dan yakin dengan kemampuan yang dimiliki oleh dirinya.

### **2.2.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi pengikut untuk mencapai sasaran transendental dari pada kepentingan diri jangka pendek serta pencapaian aktualisasi diri dari pada keamanan. Bass (2014) dan Yukl (2016). Kepemimpinan transformasional akan membuat pengikutnya sadar akan akan kepentingan tugas dengan cara memberdayakan mereka, memotivasi, mengembangkan kemampuan berpikir kreatif dan membudayakan nilai-nilai positif seperti tekad antualisme, kejujuran dan sebagainya. Hasilnya adalah organisasi akan berdaya dan membentuk kepercayaan satu sama lain khususnya terhadap pemimpin itu sendiri.

Menurut Asep Reza Kurniawan, Ni Nyoman Putu Martini, dan Toni Herlambang (2020). Pada kinerja karyawan bank jatim. Dalam penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh A.A Gde Agung Parawitha dan A.A.N. Eddy Supriyadinata Gorda (2017), dalam judul penelitian pengaruh kecerdasan siritual, kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional

terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada sebuah organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya.

### **2.2.3 Pengaruh Soft Skill dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

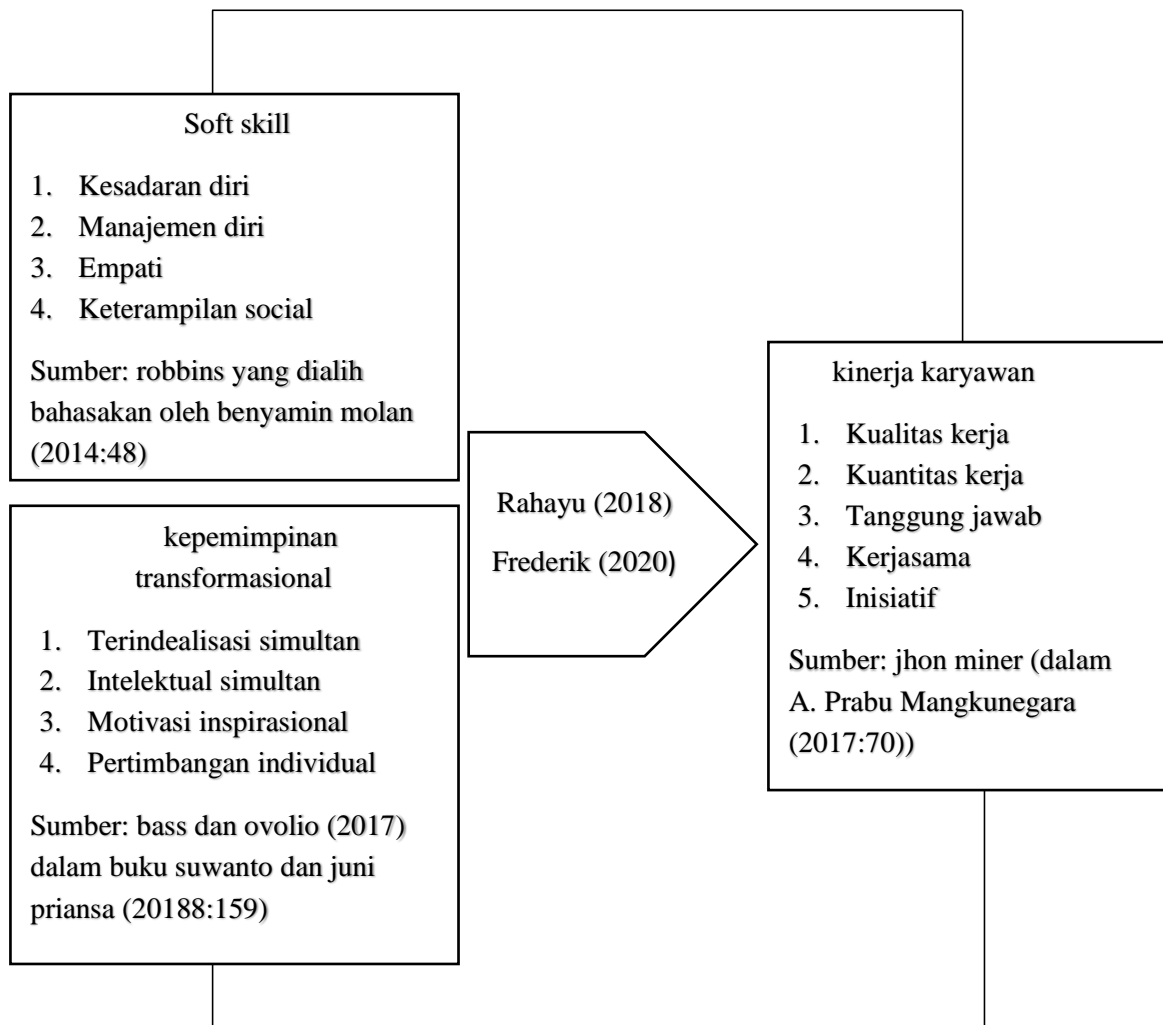
Soft skill, kepemimpinan transformasional merupakan karakter yang harus dimiliki oleh seseorang, dengan adanya soft skill dan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dimana soft skill berhubungan erat dengan kepemimpinan transformasional apa bila seseorang mempunyai soft skill yang baik, ditambah dengan adanya pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja atau akan menghasilkan kinerja yang baik pada sebuah organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang pernah diteliti oleh Wahyuni (2016) dengan judul pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja karyawan objek penelitian dilakukan pada dinas pendidikan provinsi sulawesi selatan. Adapun penelitian terdahulu kepemimpinan transformasional yang diteliti oleh A.A. Gde Agung Parawitha dan A.A.N. Eddy

Supriadinata Gorda (2017) dengan judul penelitian pengaruh kecerdasan siritual, kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian terhadulu tersebut derdapat hasil positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, penulis menduga adanya keterkaitan antara soft skill, kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja karyawan. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang pernah meneliti variabel yang sama.

#### **2.4 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsapat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berdeda-beda. Baik tentang hakikat apa yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihatpada gambar 2.1 dibawah ini.



**Gambar 2.1 paradigma penelitian**

X1 = Variabel independen soft skill

X2 = Variabel independen kepemimpinan transformasional

Y = Variabel dependen kinerja karyawan

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Simultan

- a) Terdapat pengaruh Soft Skill dan Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Karyawan

## 2. Parsial

- a) Terdapat pengaruh Soft Skill terhadap kinerja karyawan
- b) Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian adalah langkah yang dimiliki dan dilakukan oleh peneliti dalam rangka untuk mengumpulkan informasi atau data serta melakukan investigasi pada data yang telah didapatkan tersebut. Metode penelitian memberikan gambaran rancangan penelitian yang meliputi antara lain: prosedur dan langkah-langkah yang harus ditempuh, waktu penelitian, sumber data, dan dengan langkah apa data-data tersebut diperoleh dan selanjutnya diolah dan dianalisis.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2017:35), Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan dengan variabel lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan. Sedangkan penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2017:36) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan akan mencoba menghasilkan metode ilmiah yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan, apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Metode deskriptif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Bagaimana soft skill karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang.
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional Bank BJB Kantor Cabang Subang.

### 3. Bagaimana kinerja karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang.

Metode verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menghasilkan kesimpulan apakah ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh soft skill, dan kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Subang.

## **3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel merupakan suatu atribut, nilai atau sifat dari objek individu atau kegiatan yang mempunyai banyak variasi antara satu dengan yang lainnya yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan dicari informasinya serta ditarik kesimpulannya. Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini digunakan agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalisasi alat ukur yang akan digunakan untuk variabel yang ditelitinya.

### **3.2.1 Definisi Variabel Penelitian**

Dalam sebuah penelitian terdapat beberapa variabel yang harus ditetapkan dengan jelas sebelum mulai pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2017:38-39) mendefinisikan variabel penelitian sebagai berikut: “Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel tersebut berupa variabel bebas(independen) dan variabel

terikat (dependen). Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).”

Variabel ini melibatkan dua variabel, yaitu variabel soft skill (X1), kepemimpinan transformasional (X2), sebagai variabel independen dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Berikut ini adalah penjelasannya mengenai variabel dari masing-masing yaitu:

1. Soft skill (X1)

Menurut Sailah (2014) soft skill adalah kemampuan atau keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (termasuk dengan dirinya sendiri). Atribut soft skill, dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter, dan sikap. Atribut soft skill ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak, dan bersikap.

2. Kepemimpinan Transformasional (X2) Menurut Robbins dalam Setiawan dan Muhith (2014), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James Mc Groger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

3. Kinerja karyawan(Y) Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh



seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 3.2.2 Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel diperlukan peneliti untuk mempermudah dalam mengukur dan memahami variabel-variabel penelitian. Tujuannya adalah untuk memudahkan pengertian dan menghindari perbedaan persepsi dalam penelitian. Berdasarkan judul penelitian yaitu pengaruh soft skill, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Subang maka terdapat tiga variabel yang dapat peneliti gunakan untuk menetapkan variabel, kemudian dikembangkan menjadi indikator- indikator lalu dikembangkan lagi menjadi item-item pertanyaan atau pernyataan yang akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Agar lebih jelas mengenai operasionalisasi variabelnya maka dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No. Item
Soft Skill  merupakan keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat,	Kesadaran diri	a. Kemampuan berkomunikasi	Ordinal	1
		b. Kemampuan beradaptasi	Ordinal	2
		c. Kejujuran	Ordinal	3
		d. Tanggung jawab	Ordinal	4
	Manajemen diri	a. Memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan	Ordinal	5

serta dengan sang pencipta. soft skill adalah kemampuan atau keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (termasuk dengan dirinya sendiri). Atribut softskill, dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter, dan sikap. Atribut softskill ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak, dan bersikap.  Menurut Sailah (2014)	Motivasi diri	masalah	Ordinal	6
		b. Memiliki ide kreatif serta inovatif		
		c. Mampu menginterpretasikan	Ordinal	7
		a. Kemampuan mengatur diri sendiri	Ordinal	8
		b. Kemampuan mentaati segala peraturan berlaku	Ordinal	9
		c. Memiliki percaya diri yang tinggi	Ordinal	10
Kepemimpinan transformasional  “Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan	Idealized influence	a. Rasa hormat dari karyawan	Ordinal	11
		b. Kepercayaan	Ordinal	12
		c. Dapat menjadi panutan	Ordinal	13
	Inspirational motivation	a. Motivator	Ordinal	14

<p>kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.</p> <p>Robbins dan Judge (2015:258) yang di terjemahkan oleh Ratna Saraswati</p>		b. Penetapan tujuan	Ordinal	15
		c. Memberikan cara atau ide baru	Ordinal	16
	Intellectual stimulation	a. Ide kreatif	Ordinal	17
		b. Problem solver	Ordinal	18
		c. Kekompakan antar pemimpin dan bawahan	Ordinal	19
	Individualized consideration	a. Pengembangan karir	Ordinal	20
		b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik	Ordinal	21
		c. Hubungan dengan bawahan	Ordinal	22
	<p>Kinerja karyawan</p> <p>Dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri.</p> <p>Robbins dalam anwar</p>	Kualitas kerja	a. Ketelitian	Ordinal
b. Kemampuan			Ordinal	24
Kuantitas kerja		a. Kecepatan	Ordinal	25
		b. Kepuasan	Ordinal	26
Tanggung jawab		a. Hasil kerja	Ordinal	27
		b. Pengambilan keputusan	Ordinal	28
		c. Sarana dan prasarana	Ordinal	29
Kerjasama		a. Jalinan kerjasama	Ordinal	30
		b. Kekompakan	Ordinal	31
Inisiatif		a. Kemandirian	Ordinal	32

prabumangkunegara (2017;75)				
-----------------------------	--	--	--	--

Dari tabel 3.1 dapat diketahui bahwa kuesioner berjumlah 32 pertanyaan sedangkan kuesioner pra-survey sebanyak 24 pertanyaan. Perbedaan tersebut adalah karena rancangan kuesioner menggunakan dimensi, indikator dan alat ukur untuk membentuk kuesioner, sedangkan pertanyaan pada pra-survey hanya menggunakan dimensi dari variabel sehingga terdapat perbedaan.

### **3.3 Populasi dan sampel**

Dalam setiap penelitian tentu memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan. Populasi dan sampel ditetapkan sebagai tujuan agar penelitian mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Untuk mempermudah pengolahan data maka penulis akan mengambil bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel, dengan menggunakan sampel peneliti akan lebih mudah mengolah data. Sampel penelitian diperoleh dari teknik sampling tertentu. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel adalah sebagai berikut:

#### **3.3.1 Populasi penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di Bank

BJB Kantor Cabang Subang. Adapun jumlah populasi karyawan pada Bank BJB

Kantor Cabang Subang 43 yaitu:

- **Branch Manager** (Pemimpin Cabang) = 1 orang
- **Manager of operational** = 1 orang, membawahi:
- **Teller** = 4 orang
- **Customer service** (CS) = 5
- **Back office** = 6
- **Supervisor** (SPV) = 1
- **Head of cash office** = 1 orang
- **Payment point staff** = 4 orang
- **Manager of commercial banking** = 1 orang, membawahi:
- **Analisyt** = 1 orang
- **Analisyt staff** = 3 orang
- **Makrketing officer** = 2 orang
- **Marketing staff** = 3 orang - **Legal officer** = 1 orang
- **Legal staff** = 2 orang
- **Manager of internal control branch** = 1 orang, membawahi:
- **Internal control staff** = 2 orang

- *Risk management staff* = 5 orang

### 3.3.2 Sampel Penelitian

Karena karakteristik yang dimiliki oleh populasi cukup besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi karena keterbatasan waktu, tempat dan kondisi, maka penelitian memilih sebagian sampel dan populasi itu.

Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus representatif. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik sampling jenuh yang merupakan teknik non probability sampling. Menurut Sugiyono (2017:82) non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu, maka penulis menggunakan rumus Slovin menurut Sugiyono (2017:90) sebagai berikut:

$$\frac{N}{1+n(e)^2}$$

Dimana:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Tingkat kesalahan yang ditolerir (5%)

Jumlah populasi yaitu sebanyak 43 orang dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% atau dapat disebutkan tingkat keakuratan 100%, sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut adalah sebesar:

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Sugiyono, 2017:137 menyebutkan jika dilihat dari sumbernya maka data terbagi menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (Field Research) Penelitian lapangan adalah mengumpulkan data dengan cara melakukan survey lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer yang diperoleh melalui:

- a) Pengamatan (*Observation*)

Penulis mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang. Menurut Sugiyono (2017:203) observasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek yang diteliti.

- b) Wawancara (*Interview*)

Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang. Menurut Sugiyono

(2017:194) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti.

c) Kuesioner (*Questionnaire*)

Kuesioner akan diberikan kepada karyawan Bank BJB Kantor Cabang Subang. Hal ini untuk mendapatkan informasi mengenai tanggapan yang berhubungan dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2017:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang diteliti, diberikan satu per satu kepada responden yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yaitu data yang merupakan faktor penunjang yang bersifat teoritis kepustakaan. Studi kepustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu literature-literature, buku, jurnal yang berkaitan dengan objek yang diteliti dan bertujuan untuk mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

### **3.5 Uji Insrtumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel



yang akan diteliti. Dalam penelitian ini ada dua uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas untuk menunjukkan sejauh mana relevansi pernyataan terhadap apa yang ditanyakan atau apa yang ingin diukur dalam penelitian. Sedangkan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana tingkat konsisten pengukuran dari satu responden ke responden yang lain.

### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Validitas menurut Sugiyono (2017:125) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur. Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasi skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku. Untuk mencari nilai koefisien, maka peneliti menggunakan rumus person produk moment menurut Sugiyono (2017:183) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{(\sum x_i Y_i - \sum x_i l)(\sum Y_i) x_2}{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}$$

Keterangan:

$R_{xy}$  = Koefisien korelasi

$N$  = Jumlah responden dalam uji instrument

$\sum x$  = Jumlah hasil pengamatan variable

$\sum y$  = Jumlah hasil pengamatan variabel y

$\sum xy$  = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel x dan variabel y

$\sum x^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor x

$\sum y^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor y

Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku menurut Sugiyono (2017:215) sebagai berikut:

Jika  $r \geq 0,30$  maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

Jika  $r \leq 0,30$  maka instrumen atau item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

### 3.5.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah split-half method (metode belah dua) yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pertanyaan ganjil dan total skor pertanyaan genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus Spearman Brown, dengan cara kerjanya sebagai berikut:

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok ganjil dan genap.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok ganjil dan genap.
3. Korelasi skor kelompok ganjil dan kelompok genap dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum AB - (\sum A \sum B)}{\sqrt{\{n \sum x^2\} \{n \sum Bx^2 - \{\sum B\}x^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Korelasi pearson product moment

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$  = Jumlah kuadran total skor belahan ganjil

$\sum B^2$  = Jumlah kuadran total skor belahan genap

$\sum AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi spearman brown sebagai berikut:

$$r = \frac{2rb}{1+rb}$$

Dimana:

r = Nilai reliabilitas

rb = Korelasi pearson product method antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0,7.

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (rb hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya:

1. Bila  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.
2. Bila  $r_{hitung} <$  dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur digunakan berulang kali memberikan hasil yang relatif sama. Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, dengan koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

### **3.5.3 Method Of Succeshive Interval (MSI)**

Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa data yang berskala ordinal agar memudahkan dalam pengolahan data maka data harus terlebih dahulu diubah menjadi data berskala interval, untuk data yang berskala ordinal perlu diubah menjadi interval dengan teknik Method Of Succeshive Interval. Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

Menurut Umi Narimawati, dkk (2016:47) langkah untuk transformasi data:

1. Ambil data ordinal dari hasil kuesioner
2. Untuk setiap pernyataan, hitung proporsi jawaban untuk setiap kategori jawaban dan hitung proporsi kumulatifnya.
3. Menghitung nilai  $z$  (table distribusi normal) untuk setiap proporsi kumulatif. Untuk data  $>30$  dianggap mendekati luas daerah bawah kurva normal.

4. Menghitung nilai densitas untuk setiap proposi kumulatif frngan mmasukn nilai z pada rumus distribusi normal.
5. Menghitung nilai skla menggunakan rumus Method Of Succesive Interval.

$$SV = \frac{\text{Density Of Lower Limit} - \text{Density Of Upper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

Keterangan:

*SV (Scala Value)* = rata-rata interval

*Density at lower* = kepaduan batas bawah

*Density at uuper* = kepaduan batas atas

*Area under upper limit* = daerah dibawah batas atas

*Area under lower limit* = daerah dibawah batas bawah

Menggunakan nilai transformasi (Nilai untuk skala interval) dengan menggunakan rumus:

$$Y = SV + (\text{Nilai Skala} + 1)$$

### 3.6 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Pengolahan data dilakukan dengan cara data yang telah dikumpulkan, diolah dan disajikan dalam bentuk tabel. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala likert didalam kuesioner. Menurut Sugiyono (2017:93) “Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat responden tentang fenomena sosial”. Dalam skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi

indikator-indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen dimana alternatifnya berupa pertanyaan.

Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif, adapun alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert yaitu dengan memberikan skor pada masing- masing jawaban sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Alternatif Jawaban Dengan Skala Likert**

No	Alternative jawaban	Bobot nilai
1	SS (Sangat setuju)	5
2	S (Setuju)	4
3	KS (Kurang setuju)	3
4	TS (Tidak setuju)	2
5	STS (Sangat tidak setuju)	1

Sumber: Sugiyono (2017:94)

Berdasarkan tabel 3.2 tersebut dapat dilihat alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert dengan bobot nilai item-item pada kuesioner. Bobot nilai pada skala likert tersebut sebagai alat untuk memudahkan responden menjawab pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner.

### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018:147).

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri dan variabel penelitian. Dalam penelitian, penelitian menggunakan analisis deskriptif atas variabel independen (bebas) dan dependen (terikat) nya yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total skor responden. Untuk mendeskripsikan data dari setiap variabel penelitian dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori: sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk lebih jelas berikut cara perhitungannya:

$$\sum p \frac{\Sigma \text{jawaban kuesioner}}{\Sigma \text{pernyataan} \times \Sigma \text{responden}} = \text{skor rata-rata}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil dimasukkan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata-rata skor selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor sebagai berikut:

$$NJI(\text{nilai jenjang internal}) = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kriteria jawaban}}$$

Dimana:

Nilai tertinggi = 5

Nilai terendah = 1

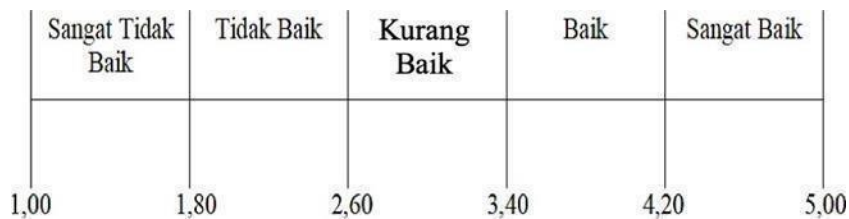
NJI (Nilai jenjang interval) = 0,8

**Tabel 3.3**  
**Kategori Skala**

Skala interval	kriteria
1,00-1,80	STB (Sangat tidak baik)
1,81-2,00	TB (Tidak baik)
2,61-2,60	KB (Kurang baik)
3,41-4,20	B (Baik)
4,21-5,00	SB (Sangat baik)

Sumber; sugiyono (2017;134)

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Sugiyono (2017)

**Gambar 3.1 Garis Kontinum**

Keterangan garis kontinum sebagai berikut:

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81 – 2,60 : Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61 – 3,40 : Kurang Baik
4. Jika memiliki kesesuaian 3,41 – 4,20 : Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21 – 5,00 : Sangat Baik



### 3.6.2 Analisis Verifikatif

Menurut sugiyono (2017:53) Analisis verifikatif adalah metode penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian akan mencoba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Analisis verifikatif adalah analisis yang digunakan untuk membuktikan dan mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan. Metode verifikatif digunakan untuk mengetahui dan menguji kebenaran hipotesis yang telah ditentukan dengan menggunakan perhitungan statistik. Analisis verifikatif dapat menggunakan beberapa metode seperti berikut:

#### 3.6.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau perubahan. Dikatakan regresi linier berganda, karena jumlah variabel bebas (independen) sebagai prediktor lebih dari satu, analisis regresi linier berganda merupakan metode statistik yang paling jamak dipergunakan dalam penelitian-penelitian sosial, terutama penelitian ekonomi.

Adapun persamaan regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Dimana:

Y = Variabel terikat (kinerja karyawan)

a = Bilangan konstanta X1 = Variabel bebas (soft skill)

X2 = Variabel bebas (kepemimpinan transformasional)

b1, b2 = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel

e = Error atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain soft skill dan kepemimpinan transformasional

### 3.6.2.2 Analisis Korelasi Berganda

Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau hubungan antara variabel soft skill, dan kepemimpinan transformasional (X), dan kinerja karyawan (Y). Korelasi yang digunakan adalah korelasi berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{JK_{regresi}}{\sum Y^2}$$

Dimana:

R<sup>2</sup> = Koefisien korelasi berganda

JK<sub>regresi</sub> = Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk deviasi

∑Y<sup>2</sup> = Jumlah kuadrat total korelasi Untuk mencari JK<sub>regresi</sub> dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$JK_{regresi} = b_1 \sum 1Y + b_2 \sum xY$$

Dimana:

$$a_{x1y} = a_{xy} + \frac{(\sum x1)(\sum y1)}{n}$$

$$a_{x2y} = a_{xY} + \frac{\sum X2(\sum Y)}{n}$$

Untuk mencari  $\hat{Y}_2$  menggunakan rumus sebagai berikut:

$\hat{Y}_2 = a_{x2y} - (\sum Y)^2$  Dengan ketentuan sebagai berikut:

Apabila  $r = 1$ , artinya terdapat hubungan antara variabel X1, X2, dan variabel Y

Apabila  $r = -1$ , artinya terdapat hubungan antara variabel negatif Apabila  $r = 0$ ,

artinya terdapat hubungan korelasi

Koefisien korelasi menunjukkan adanya kekuatan (strength) hubungan linier dan arah hubungan dua variabel acak. Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabelmaka dapat dilihat pada tabel berikutini:

**Tabel 3.4**

**Taksiran Besarnya Koefisien Kolerasi**

<b>Interval koefisien</b>	<b>Tingkat hubungan</b>
0,000-0,199	Sangat rendah
0,200-0,399	Rendah
0,400-0,599	Sedang
0,600-0,799	Kuat
0,800-0,999	Sangat kuat

Sumber: sugiyono (2017:184)

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2017:64). Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan pada faktafakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2017:64). Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta yang sudah dikumpulkan. Uji hipotesis antara variabel X1 (soft skill), X2 (kepemimpinan transformasional), dan Y (kinerja karyawan).

#### 3.6.3.1 Uji Hipotesis Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dikemukakan dapat dijabarkan sebagai berikut:

H<sub>0</sub>:  $b_1$  dan  $b_2 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh soft skill, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H1:  $b_1$  dan  $b_2 \neq 0$ , Terdapat pengaruh soft skill, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pasangan hipotesis tersebut kemudian diuji untuk diketahui tentang diterima atau ditolaknya hipotesis.

Untuk melakukan pengujian uji signifikan koefisien berganda digunakan rumus sebagai berikut:

$$f = \frac{R^2/K}{(1-R^2)(n-k-1)}$$

Dimana:

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda yang telah ditentukan

$K$  = Banyaknya variabel bebas

$n$  = Jumlah anggota sampel

$F$  = Fhitung yang selanjutnya dibandingkan dengan Ftabel ( $n-k-1$ ) = derajat kebebasan

Maka akan diperoleh distribusi F dengan pembilang ( $K$ ) dan penyebut ( $n-k-1$ ) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ®  $H_1$  diterima (signifikan)
- b) Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  ®  $H_1$  ditolak (tidak signifikan)

### 3.6.3.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling

mempengaruhi atau tidak. Hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut:

1.  $H_0 : b_1 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh soft skill terhadap kinerja karyawan  
 $H_1 : b_1 \neq 0$ , Terdapat pengaruh soft skill terhadap kinerja karyawan
2.  $H_0 : b_2 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasionall terhadap kinerja karyawan

$H_1: b_2 \neq 0$ , Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus Uji hipotesis parsial atau Uji t dengan signifikansi 10% atau dengan tingkat keyakinan 90% dengan rumus sebagai berikut :

$$\frac{r\sqrt{n-k-1}}{1-r^2}$$

Dimana:

$n$  = Jumlah anggota sampel

$r$  = Nilai korelasi parsial

Selanjutnya hasil hipotesis t hitung dibandingkan t tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

### 3.6.3.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya kontribusi (pengaruh) variabel soft skill (X1), kepemimpinan transformasional (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Langkah perhitungan analisis koefisien determinasi yang dilakukan yaitu analisis koefisien determinasi berganda (simultan) dan analisis koefisien determinasi parsial, dengan rumus sebagai berikut:

a. Analisis koefisien Determinasi Berganda

Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel soft skill (X1), dan variabel kepemimpinan transformasional (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y), secara simultan dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yaitu:

$$K=R^2 \times 100\%$$

Dimana:

Kd = Nilai koefisien determinasi

R<sup>2</sup> = Koefisien korelasi product moment

a. Analisis Koefisien Determinasi Parsial Digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel soft skill (X1), kepemimpinan transformasional (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) secara parsial:

$$kd = B \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Dimana:

B = Beta (nilai standarized coefficients)

Zero Order = Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

dimana apabila:

$K_d = 0$ , berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y lemah  $K_d = 1$ ,

berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y kuat.

### **3.7 Rancangan Kuesioner**

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan ke dalam bentuk item atau pernyataan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel soft skill, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban alternatif yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden tinggal memilih pernyataan yang sudah disediakan peneliti seperti adanya pilihan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Responden tinggal memilih kolom yang tersedia dari pernyataan yang telah disediakan oleh peneliti menyangkut variabel-variabel yang sedang diteliti.



### **3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di BANK BJB KANTOR CABANG SUBANG yang beralamat di Jalan Jendral Ahmad Yani No.23, Rt 014/007 Desa Sukamandijaya, Kab, Subang Regency West Java 41