

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai kemampuan, produktivitas, serta memberikan informasi yang berguna bagi organisasi maupun perusahaan berkaitan dengan pegawai. Potensi keberhasilan suatu bisnis sangat tergantung pada kinerja organisasi organisasi yang memiliki kemampuannya secara efektif dalam menerapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi (Sing, 2016). Kinerja organisasi akan dilihat dari bisnis efektivitas model, efisiensi dan output dari organisasi (Ryan et al., 2009).

Kinerja organisasi menjadi fenomena yang kompleks dan multidimensi karena hasil dari kinerja organisasi atau output dapat diukur serta sasaran-sasaran yang diinginkan, dan kinerja organisasi terdiri dari tiga aspek yakni aspek keuangan (pengembalian investasi, keuntungan dll), pengembalian pemegang saham (nilai tambah ekonomi, total pemegang saham dll) dan kinerja pasar produk/jasa (pangsa pasar, penjualan dll) (Al Khajeh, 2018). Kinerja biasanya dievaluasi dengan memperkirakan nilai kinerja kualitatif dan kuantitatif indicator dan perusahaan harus menentukan indicator beserta karakteristiknya (Popova & Sharpanskykh, 2010).

Kemajuan yang sangat pesat menunjukkan perkembangan perbankan di Indonesia dalam kompetisi yang sangat ketat. Bank menjadi Lembaga keuangan yang berfungsi menyalurkan dana kepada masyarakat terutama kepada dunia usaha, sehingga membuat aktivitas transaksi perbankan bergerak sangat cepat. Perbankan

di Indonesia terdiri dari bank pemerintah, bank swasta maupun bank asing, yang menuntut kebutuhan akan jasa bank semakin tinggi, dan bank dihadapkan pada persaingan yang sangat kompetitif (Meliangan et al., 2019). Kondisi persaingan dan ancaman likuisitas bank membuat para banker harus bekerja keras untuk mendapatkan total asset yang harus terus meningkat, peningkatan produk jasa yang kompetitif dan perbankan harus menghasilkan kinerja optimal dan berkelanjutan.

Kinerja perbankan mengikuti perkembangan industry perbankan yang sangat pesat, yang ditandai dengan semakin kompleksnya kegiatan usaha bank yang berdampak pada kesuksesan atau kegagalan bank suatu negara. Kegagalan bank yang terjadi secara bersamaan dalam waktu yang sangat singkat akan memiliki dampak terhadap Lembaga keuangan lainnya secara sistemik (Hidayat et al., 2019). Kinerja perbankan dapat dianalisis melalui rasio keuangan dalam bentuk profitabilitas, efisiensi operasional, risiko likuiditas, pertumbuhan, kualitas asset, serta risiko modal Profitabilitas bank menunjukkan tingkat efektifitas manajemen dalam menjalankan operasional bank dengan mengacu kepada profit margin, return on asset (ROA) dan return on equity (ROE) (Sawir, 2001; Cornet et al., 2002).

Kinerja yang dihasilkan ditentukan oleh pengelolaan dari sumberdaya yang ada dalam perbankan, salah satu factor yang menentukan adalah kepemimpinan yang tepat dalam pengelolaan perbankan. Implementasi gaya kepemimpinan yang tepat akan membawa perbankan menjadi sector usaha keuangan yang memiliki peran penting bagi masyarakat dalam menyimpan dana atau memberikan bantuan modal usaha. Pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi terutama dalam mewujudkan visi, misi, penetapan tujuan, merancang strategi, kebijakan dan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi

secara efektif dan efisien dengan pengarahaan dan pengkoordinasian kegiatan organisasi (Al Khajeh, 2018).

Factor gaya kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan perbankan terutama dalam persaingan antar bank yang sangat kompetitif, bank dituntut untuk menjaga keunggulan kompetitifnya, karena semakin baik kinerja individu maka akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan dalam dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transaksional dapat mendorong berbagai situasi dalam suatu perusahaan seperti kinerja karyawan, dengan kata lain kinerja pegawai dapat dihasilkan optimal dengan pengembangan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan memecah dimensi dari 2 kepemimpinan ini dan melihat dimensi mana yang berperan dalam mempengaruhi kinerja perbankan (Yukl, 2006; Rawung dkk. ,2015; Kawulur dkk. ,2014).

Gaya kepemimpinan transaksional telah menjadi topik yang signifikan dalam penelitian manajemen, termasuk dalam konteks industri perbankan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pertukaran yang jelas antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan penghargaan dan hukuman sebagai bentuk motivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Bass, 1985). Banyak penelitian telah menghubungkan gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja perbankan yang lebih baik. Gaya kepemimpinan ini terkait dengan peningkatan efisiensi operasional, pemenuhan target, dan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur perbankan (Judge & Piccolo, 2004). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional cenderung menggunakan insentif dan reward untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2010). Dalam

konteks perbankan, ini dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas layanan. Selain itu, gaya kepemimpinan transaksional juga dapat berdampak pada kepatuhan terhadap aturan dan regulasi perbankan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini memberlakukan aturan secara ketat, yang dapat meningkatkan kepatuhan dan manajemen risiko di lembaga perbankan (Bass, 1985).

Salah satu strategi dari pimpinan dalam mencapai target yang ditetapkan adalah membentuk tim dari karyawan dalam organisasi /perbankan, karena kerja tim menjadi salah satu factor terpenting untuk kesuksesan bisnis. Penelitian Otache (2019) mengkaji pengaruh pemimpin transaksional dalam memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan atas pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan dalam bentuk penghargaan, menaikkan upah terhadap pengikut yang berkinerja tinggi dan memberikan finalti (punishment) yang menghasilkan kinerja rendah atau dibawah target, dan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mampu menumbuhkan kinerja yang dinamis serta mendapatkan keunggulan kompetitif dengan membentuk kerja tim, dan kepemimpinan

transaksional berkorelasi positif dan signifikan terhadap kerja dan mencapai kinerja organisasi (Hussain et al., 2017).

Bank Rakyat Indonesia Cabang Abunjani merupakan salah satu bank di Kota Jambi. Sebagai bank yang berbadan usaha melakukan layanan dalam bentuk penyimpanan dan pemberian kredit sebagai usaha dominan yang menghasilkan keuntungan dari sebuah bank. Salah satu jenis kredit yang menjadi usaha dominan BRI adalah kredit usaha rakyat yang biasa disingkat dengan KUR. Kredit Usaha Rakyat (KUR) adalah kredit/pembiayaan kepada Usaha Mikro Kecil Menengah Koperasi (UMKM-K) dalam bentuk pemberian modal kerja dan investasi yang didukung fasilitas penjaminan untuk usaha produktif.

Pemerintah memberikan penjaminan terhadap resiko KUR sebesar 70% sementara sisanya sebesar 30% ditanggung oleh bank pelaksana berdasarkan sumber yang di dapatkan bahwa jumlah maksimal pemberian KUR untuk usaha mikro sebesar 100 juta, sedangkan kalau untuk usaha kecil dan menengah yaitu maksimal 500 juta untuk penyaluran terbaru tahun 2022. Penjaminan KUR diberikan dalam rangka meningkatkan akses UMKM-K pada sumber pembiayaan dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Dibandingkan dengan produk dan jasa perbankan yang ditawarkan, pendapatan atau keuntungan suatu bank lebih banyak bersumber dari pemberian kredit kepada nasabahnya. Namun pada sisi lain, penyaluran dana dalam bentuk kredit kepada nasabah terdapat risiko tidak kembalinya dana atau kredit yang disalurkan tersebut macet, dengan pertimbangan risiko inilah bank-bank harus selalu melakukan analisa yang mendalam terhadap setiap permohonan kredit yan

diterimanya disinilah di butuhkan peran dan kinerja yang baik dari Banker supaya tidak terjadi kredit macet.

Terlebih lagi bagi bank yang memberikan kredit tanpa agunan, risiko tidak dikembalikannya dana atau kredit yang disalurkan tersebut akan menjadi lebih besar karena tidak adanya agunan yang dapat langsung dieksekusi oleh bank apabila debitur tidak membayar. Sehingga bank akan menjadi semakin sulit mendapatkan pengembalian dana kredit yang telah diberikannya. Oleh karena itu dalam memberikan kredit tanpa agunan bank harus lebih teliti dalam melakukan analisa terhadap debitur sebelum kredit tersebut diberikan. Hal ini dilakukan untuk memperkecil risiko tidak dikembalikannya dana atau kredit yang disalurkan tersebut dan disini juga harus ada peran penting yang baik dari Karyawan Bank dalam menganalisis dengan baik kepada setiap nasabah yang di berikan kredit khusus kredit KUR.

Kemampuan Bank BRI dalam menyalurkan kredit KUR dipengaruhi oleh beberapa hal yang dapat ditinjau dari sisi internal yaitu terkait kinerja team perbankan. Karyawan dan kinerja team Bank Rakyat Indonesia Cabang Abunjani sipin merupakan salah satu aset yang memegang peranan penting dalam perkembangan Bank Rakyat Indonesia Cabang Abunjani sipin Jambi. Karena dengan karyawan yang dibentuk dalam tim tersebut, kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik

Kinerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Cabang Abunjani sipin untuk tahun 2018 secara umum mengalami penurunan, khususnya karyawan bagian pemasaran (RM Program) pada tahun 2018. Untuk mengetahui seberapa besar pencapaian target perusahaan pada bagian pemasaran, Bank Rakyat Indonesia Cabang Abunjani sipin sendiri memiliki target dengan tingkat realisasi yang ditampilkan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1.
Target Pinjaman Periode Januari – Desember 2021 (Rp.000.-)

Bln	Pinjaman		
	Target	Realisasi	Ket
1	125.179,5	835.663	T
2	250.359	989.781	T
3	375.538,5	948.967	T
4	500.718	1.033.733	T
5	625.897,5	1.031.567	T
6	751.077	1.046.831	T
7	876.256,5	1.068.081	T
8	1.001.436	946.920	TT
9	1.126.615,5	1.043.993	TT
10	1.251.795	1.103.128	TT
11	1.376.974,5	1.111.028	TT
12	1.502.154	1.293.095	TT

Sumber: PT. Bank BRI (Persero) Tbk, Cabang Abunjani Sipin

Dari Tabel 1.1 terlihat bahwa target pinjaman sampai Desember tahun 2021 adalah Rp 1.502.154.000,- sementara jumlah pinjaman yang dapat terealisasi sampai akhir tahun 2021 hanya Rp1.293.095.000,-. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan dalam pencapaian target simpanan dan pinjaman masih belum dapat direalisasikan jika dilihat dari jumlah simpanan dan pinjaman sebab realisasi berada dibawah angka target. Era new normal seyogyanya dapat meningkatkan capaian kinerja setidaknya target sama dengan capaian.

Berdasarkan target capaian yang dicapai dibawah target, sementara aspek motivasi terhadap kinerja tim diberikan dalam bentuk reward dan funishment maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : **“Efek Kerja Tim Yang Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Bank pada PT. Bank Bri Cabang Abunjani Sipin Jambi”**.

1.2. Perumusan Masalah

Secara teori kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi kinerja organisasi, strategi yang digunakan dalam aktivitas BRI dengan membentuk tim dan memotivasi tim dalam bentuk reward yang seimbang serta memberi funishment sebagai dampak dari kepemimpinan transformasional. Hasil capaian dilihat dari target pinjaman sampai Desember tahun 2021 adalah Rp 1.502.154.000,- sementara jumlah pinjaman yang dapat terealisasi sampai akhir tahun 2021 hanya Rp1.293.095.000,-. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan dalam pencapaian target pinjaman masih belum dapat direalisasikan jika dilihat dari jumlah simpanan dan pinjaman sebab realisasi berada dibawah angka target yang ditetapkan.

Dari uraian latar belakang penelitian diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transaksional, kinerja tim RM kredit dan kinerja PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja tim RM kredit PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap Kinerja PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi?

4. Bagaimana pengaruh kinerja tim RM kredit terhadap Kinerja PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap Kinerja Bank melalui kinerja tim RM kredit pada PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui gambaran kepemimpinan transaksional, kinerja tim RM kredit dan kinerja PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi
2. Untuk mengetahui hasil analisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja tim RM kredit PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi.
3. Untuk mengetahui hasil analisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap Kinerja PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi.
4. Untuk mengetahui hasil analisis pengaruh kinerja tim RM kredit terhadap Kinerja PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi.
5. Untuk mengetahui hasil analisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap Kinerja Bank melalui kinerja tim RM kredit pada PT. Bank BRI Abunjani sipin Jambi

a. Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Secara teoritis penelitian ini model yang dihasilkan dapat menambah ilmu pengetahuan terutama pada ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia.

2. Praktis

Secara praktis merupakan masukan dan evaluasi bagi PT. BRI (Persero) Cabang Abunjani Sipin terkait dalam kepemimpinan transaksional, kinerja

team RM Kredit yang baik dalam mencapai kinerja PT. Bank BRI Abunjani
sipin Jambi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Transaksional Leadership

Bas (1985) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai perilaku yang didasarkan pada penghargaan dan sanksi. Pemimpin dengan gaya transaksional merencanakan tujuan dan target yang akan dicapai dengan menekankan pada pengklarifikasian peran, persyaratan tugas, harapan dari kepada karyawan. Melalui implementasi gaya kepemimpinan, karyawan harus meningkatkan kepatuhan, mengurangi penolakan, menghargai kontribusi dan saling mendukung dalam ketergantungan (Deichmann & Stam, 2015). Oleh karena itu, karyawan harus meningkatkan kepatuhan, mengurangi penolakan, menghargai kontribusi, dan saling mendukung dalam ketergantungan.

Burns (1978; Farida , 2017) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama. Bass (1990; Farida, 2017) Kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya operasional.

Gaya kepemimpinan transaksional cocok untuk memotivasi pengikut dalam berkontribusi dan berpartisipasi program yang harus menghasilkan ide bagi organisasi. Selain itu, perilaku kepemimpinan transaksional mendorong keunggulan dan efisien dengan mendorong pengikut ke program ide, program semacam itu mendorong saran dari karyawan untuk meningkatkan layanan, prosedur, atau produk perusahaan yang ada, dll. Lebih lanjut, Lembaga yang memiliki pemimpin yang berperilaku transaksional sangat sesuai untuk program ide, akan mengubah organisasi yang mengelola ide-ide baru dengan berfokus pada efisiensi dan standarisasi untuk paling efektif dalam standar, memperkuat, atau mendapatkan manfaat dari rutinitas saat ini dan aset memori perusahaan (Vera & Crossan, 2004P.p231).

Bass, Robbins & Judge (1995, 2009:90) mendefinisikan gaya kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas yang diberikan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional memimpin dan membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas karyawan (Robbins & Coulter (2012:497).

Burns & Odumeru & Ifeanyi (2013:359) menggambarkan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja

kelompok (tim). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan, dan mendorong kepatuhan pengikutnya melalui 2 (dua) factor yakni imbalan dan hukuman, kepemimpinan seperti ini sangat cocok untuk organisasi dan perusahaan yang berada pada persaingan yang sangat kompetitif.

Pemimpin yang mengimplementasikan gaya transaksional dapat mempengaruhi ide kreatif menghasilkan kreativitas dari bagian program yang menghasilkan ide. Sebuah studi yang mengkhususkan penelitian terkait kebiasaan yang dibentuk agar menghasilkan kreativitas serta mengasumsikan lingkungan organisasi dapat mempengaruhi frekuensi dan perilaku kreatif, karena lingkungan akan mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan ide bagi organisasi (Amabile, et al., 1996) dan menginisiasi visi untuk kreativitas organisasi, dengan pengawasan deprogram kreativitas, dapat mendukung karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan dan sasaran yang jelas dalam menciptakan lingkungan yang diinginkan.

2.1.2. Pengukuran Transaksional Leadership

Karakteristik kepemimpinan transaksionalis antara lain pemimpin :

a) Mengetahui keinginan bawahan b) Terampil Memberikan imbalan atau janji yang tepat dan c) Responsif terhadap kepentingan bawahan. Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Gaya kepemimpinan memiliki factor-faktor yang menunjukkan gaya seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya (Farida, 2017; Risambessy & Wairisal, 2021).

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass at.al. (2003) dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa :

1. Imbalan kontingen (*contingent reward*), Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan. Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
2. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Mengawasi dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
3. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*), Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*) Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada

bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan. Mengintervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.

Bass (1985, 1990), Avolio & Bass (1995) mengemukakan bahwa Kepemimpinan transaksional memiliki empat karakteristik, yaitu: imbalan kontinjen, MBE-Aktif, MBE-Pasif dan laissez-faire.

1. Imbalan Kontinjen (Contingen Reward): kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagi mereka yang melakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja. Pada kepemimpinan transaksional, pemberian imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pengikut atau bawahan. Bentuk kesepakatan ini merupakan bentuk pertukaran aktif antara pemimpin dan pengikut, yaitu bawahan akan menerima imbalan atas target tujuan tugas atau pekerjaan yang diupayakan dan target tersebut merupakan hasil kesepakatan antara keduanya. Selain itu, pemimpin transaksional bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau hal-hal lain yang kemungkinan mem- pengaruhi terjadinya kesalahan.
2. MBE-Aktif (*Management by Exception- active*): mengawasi dan mencari kesenjangan atau penyimpangan dari berbagai aturan standar, melakukan tindakan korektif. Pemimpin transaksional menekankan fungsi manajemen

sebagai kontrol. Pada MBE-Aktif ini pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Namun demikian apabila terjadi kesalahan pemimpin akan melakukan tindakan koreksi

3. MBE-Pasif (*Management by Exception- pasive*): melakukan intervensi hanya apa bila standar hasil kerja tidak tercapai. Sedangkan pada MBE-Pasif pemimpin melakukan intervensi, kritik dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang telah disepakati tidak tercapai, sehingga pemimpin hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai.

Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional Menurut Robbins & Judge (2009:91) adalah :

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*). Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal - hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.
2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (*Active Management by Exception*) Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan, dan pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.
- 3.

Manajemen dengan pengecualian / eksepsi pasif (Passive Management by Exception) Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

2.1.3. Kinerja Perbankan

Kinerja organisasi menjadi isu terpenting bagi setiap organisasi baik organisasi profit motif maupun non profit motif, sehingga sangat penting manajer mengetahui factor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi agar manajer dapat mengambil Langkah-langkah yang tepat untuk memulai dan mengendalikan kinerja organisasi (Abu-jarad, 2010). Lebih lanjut, organisasi melakukan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana kegiatan yang berulang dengan memanfaatkan proses agar organisasi menjadi sukses yang diukur untuk memastikan tingkat capaian kinerja agar manajemen membuat keputusan berdasarkan informasi sampai sejauh mana, dan apa yang diperlukan dalam proses untuk memulai tindakan dalam meningkatkan kinerja.

Kinerja mewakili keadaan daya saing, dicapai melalui tingkat efektivitas dan produktivitas yang memastikan kehadirannya yang kuat dipasar, mengingat interaksi yang beragam dan kompleks antara banyak faktor (Dragomir & Pânzaru, 2014). Kinerja di didefinisikan sebagai evaluasi konstituen yang mencoba menilai kemampuan dan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai tingkat aspirasi konstituen dengan menggunakan kriteria efisiensi, efektivitas, atau acuan sosial (Jenatabadi, 2015). Efektivitas, mengacu pada sejauh mana fungsi produksi mampu memenuhi dan memenuhi tuntutan dan persyaratan pelanggan. Efisiensi, di

sisi lain, adalah menilai dan mengevaluasi bagaimana sumber daya organisasi dimanfaatkan secara ekonomis melalui pemenuhan fungsi untuk mencapai tujuannya. Secara kuantitatif, skala kinerja dan dimensi saling terkait, dan umumnya terukur dalam dimensi yang berbeda.

Selanjutnya, Jenatabadi (2015) menyatakan bahwa manajemen tidak bisa mengelola organisasi tanpa ada pengukuran kinerja yang baik, karena metodologi pengukuran yang buruk dapat menjadi factor utama yang berkontribusi terhadap stagnannya kemajuan perusahaan. Sebaliknya, sistem manajemen kinerja yang diranjang dengan baik menjadi factor penting dan mendasar yang berkontribusi pada peningkatan perencanaan dan pengendalian manajemen yang efektif. Pengukuran kinerja akan memungkinkan pengelolaan bisnis menjadi unggul melalui peningkatan motivasi, pemantauan kinerja, peningkatan komunikasi serta diagnosis masalah. Pengukuran kinerja menjadi pendekatan yang efektif untuk mempelajari dan mengidentifikasi strategi manajemen, serta memungkinkan persepsi yang tepat tentang keberlanjutan organisasi/perusahaan.

Daft (2000), mendefinisikan kinerja organisasi sebagai sebuah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif, untuk mencapai tujuan dan sasarannya (Richardo, 2001). Berbeda dengan Javier (2002) mendefinisikan kinerja setara dengan *3Es* (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas) yang terkenal dari suatu program atau kegiatan tertentu. Definisi kinerja telah memasukkan kedua ukuran yang berhubungan dengan efisiensi, yang

berhubungan dengan : hubungan input/output, dan langkah-langkah terkait efektivitas, yang menangani masalah seperti pertumbuhan bisnis dan kepuasan karyawan.(Abu-jarad, 2010).

Kinerja perbankan diukur dari profitabilitas sebagai indikator yang digunakan dalam menilai keberhasilan kinerja perbankan. Penelitian Soekapdjo (2020) menemukan bahwa Return on Asset (ROA) digunakan untuk mengukur profitabilitas (Brigham dan Houston, 2010). Namun, yang juga perlu diingat adalah jangan sampai hanya mengejar profit tanpa memperhatikan likuiditasnya, karena akan berdampak pada kredit bermasalah dan factor yang mempengaruhi kinerja bank berupa CAR, LDR, OER, NPL, DPK dan faktor ekonomi makro yang berupa inflasi, kurs, produk domestik bruto (PDB).

Melalui rasio profitabilitas bank dapat menilai kesanggupannya dalam menghasilkan laba. Profitabilitas memiliki makna yang lebih tinggi daripada laba, karena profitabilitas menunjukkan ukuran efisiensi kinerja bank dengan membandingkan laba yang didapat dengan kekayaan atau modal yang dihasilkan (Pramuka, 2010). Semakin tinggi rasio profitabilitas sebuah bank maka dapat dikatakan bahwa bank yang bersangkutan memiliki kinerja yang baik begitu juga sebaliknya.

2.1.4. Pengukuran Kinerja Bank

Pengukuran kinerja perbankan menurut Abu-jarad (2010) dalam penelitiannya menggunakan variabel profitabilitas, laba kotor, laba atas asset (ROA), laba atas investasi (ROI), laba atas ekuitas (ROE),

pengembalian penjualan (ROS), pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar, harga saham, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan ekspor, likuiditas dan efisiensi operasional. Jenatabadi (2015) mengungkapkan peran penting dari pengukuran kinerja organisasi dalam bentuk aktivitas yang dijalankan oleh organisasi seperti :

1. Memantau kemajuan bisnis: ini dapat dilakukan dengan menggunakan output untuk mengamati kemajuan perusahaan sehubungan dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, yang memungkinkan identifikasi masa depan dan status perusahaan saat ini. Pengukuran kinerja dapat menghasilkan pemahaman bersama, dan menunjukkan sejauh mana rencana yang dijalankan.
2. Memantau pengaruh strategi dan rencana: keluaran memungkinkan pengujian dampak dan kemungkinan strategi dan rencana. Melalui kerja tim pelaksanaan dapat dipantau dan dikendalikan. Oleh karena itu, keberhasilan pencapaian tujuan jangka panjang dapat dipastikan dengan tindakan yang tepat.
3. Diagnosis: jika suatu bisnis gagal atau mengalami penurunan, gejala kegagalan dapat dilihat dan melakukan tindakan identifikasi mencari penyebab kegagalan, sehingga perusahaan dapat dengan cepat melakukan tindakan korektif terhadap potensi kemungkinan kegagalan sebagai bentuk antisipasi.
4. Mendukung pengambilan keputusan: pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk mencari dan mengidentifikasi penyebab yang menyebabkan keberhasilannya dan peluang

potensial yang dapat digunakan perusahaan untuk pengembangan dan kemajuan lebih lanjut di masa depan. Selain itu, pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk menentukan apakah telah mampu mendapatkan kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga perusahaan mendapatkan gambaran posisi perusahaan, bagaimana bertindak, memantau efisiensi kinerja. Identifikasi masalah yang potensial lebih mudah dilakukan untuk menentukan umpan balik, sehingga pengukuran kinerja dapat mendukung keputusan berdasarkan fakta, operasional berdasarkan tujuan yang konsisten dan koreksi tepat waktu melalui panduan langsung untuk operasi perusahaan.

5. Fasilitasi motivasi dan komunikasi: Pengukuran kinerja menunjukkan tingkat kemajuan perusahaan dan menyoroti status kinerjanya saat ini dan masa depan. Motivasi dan kejelasan Pengukuran kinerja memberi perusahaan dalam meningkatkan pelaksanaan operasi secara keseluruhan termasuk komunikasi di antara staf dan manajernya. Manajemen kinerja yang dilakukan diikuti oleh pengukuran kinerja menjadi alur virtual untuk menetapkan pengaturan yang sesuai dengan pengukuran kinerja yang ditetapkan.

Selanjutnya, menurut Afriyeni, Jhon Fernos. (2018: 329) bahwa untuk mengukur kinerja perbankan yakni dengan cara menganalisa profitabilitas bank kita dapat mengukur dengan menggunakan berbagai rasio keuangan beberapa diantaranya yaitu rasio Return On Asset (ROA),

Return On Equity (ROE), Net Profit Margin (NPM), dan Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). NPM adalah rasio yang menunjukkan kesanggupan bank dalam memperoleh laba bersih. ROA merupakan alat untuk mengetahui besarnya tingkat efektifitas bank di dalam mendatangkan laba atau profit dengan memanfaatkan semua asset yang dimiliki. ROE merupakan tingkat pemulangan modal bank, yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dengan mengendalikan modal yang dimiliki untuk menghasilkan keuntungan. Sedangkan BOPO digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan kesanggupan bank dalam mendatangkan keuntungan dengan memanfaatkan biaya operasionalnya.

2.1.5. Kinerja Tim

Kerja tim (team work) memainkan peran penting dalam organisasi terutama dalam menyikapi perubahan teknologi dan operasi industry. Konsep kerja tim merupakan gabungan dari kelompok kerja karyawan garis depan. Kerja tim didefinisikan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang memiliki keahlian individual, bertanggung jawab membuat keputusan individu, memiliki tujuan yang sama, bertemu bersama untuk berkomunikasi, berbagi dan mengkonsolidasikan pengetahuan darimana rencana dibuat, keputusan masa depan dipengaruhi dan tindakan yang telah ditentukan (Xyrichis & Ream, 2008).

Kerja tim didefinisikan oleh Scarnati (2001, p. 5) “sebagai proses kerja sama yang memungkinkan orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa”. Hasil yang luar biasa ini merupakan upaya kolaborasi dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan tugas dengan cara yang paling efektif dan

efisien. Peran tim mengacu pada kecenderungan untuk berperilaku, berkontribusi dan saling berhubungan dengan orang lain di tempat kerja dengan cara tertentu (Xyrichis & Ream, 2008).

Salas, Dana, Burke (2005) mendefinisikan kerja tim sebagai seperangkat pikiran, tindakan dan perasaan yang saling terkait dari setiap anggota tim yang dibutuhkan agar berfungsi sebagai tim dan bergabung untuk memfasilitasi kinerja dan tugas yang terkoordinasi dan tujuan yang adaptif untuk menghasilkan nilai tambah. Lebih lanjut Salas et al., (2005) mengungkapkan dalam kajian empirisnya bahwa kerja tim terbagi menjadi 5 (lima) komponen inti yang istilahkan sebagai “Lima Besar” dalam kerja tim. Komponen inti dari kerja tim meliputi:

1. Kepemimpinan tim, kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota tim lainnya, menilai kinerja tim, menetapkan tugas, mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tim, memotivasi anggota tim, merencanakan dan mengatur, dan membangun suasana positif.
2. Pemantauan kinerja secara bersama
3. Berilaku dalam bertindak
4. Kemampuan beradaptasi
5. Orientasi tim

Kerjasama tim merupakan cara yang paling efektif agar dapat menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang lebih baik (Lawasi dan Triatmanto ,2017). Tim kerja (*team work*) merupakan proses bekerjasama dalam sebuah kelompok yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam bentuk sikap tanggung jawab, komunikasi yang intensif,

focus pada tugas, dan responsive untuk mencapai tujuan organisasi (Arifin, 2011). Tim kerja sebagai unit yang terdiri dari dua atau lebih dengan keterampilan yang saling melengkapi serta memiliki komitmen terhadap tujuan bersama dan harapan bersama, dimana mereka memegang tanggung jawab pada dirinya sendiri (Luessier dan Achua ,2015).

Kozlowski dan Klein,2000 menyatakan bahwa kinerja tim dapat dikonseptualisasikan sebagai multi-level proses di mana anggota tim terlibat dalam individu dan tugas dan kerja tim tingkat tim. Bagian pekerjaan mengacu pada tugas-tugas yang dilakukan anggota tim baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, biasanya dibantu dengan alat-alat dan mesin, sedangkan kerja tim mengacu pada hubungan antar pribadi interaksi di antara anggota tim, sehingga secara umum diterima bahwa kerja tim yang efektif ditandai dengan komunikasi dan kerjasama yang baik di antara anggota tim saat mereka bekerja untuk mencapai tujuan bersama (Hwang, 2018).

Panggiki, Lumanauw, dan Lumintang (2017) mendefinisikan kerjasama tim (*teamwork*) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas.

Kerja tim dapat secara akurat didefinisikan sebagai sekelompok individu yang bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan tugas atau tujuan tertentu. Keterampilan ini telah dihargai bahwa banyak organisasi besar telah merancang tes khusus untuk menentukan kemampuan karyawan mereka untuk

bekerja dalam tim. Oleh karena itu, kemampuan kerja sama tim menjadi penting keterampilan yang harus dimiliki setiap pekerja agar dapat diterima dalam pekerjaan. Ide atau konsep tim telah diterapkan berabad-abad yang lalu selama pembentukan dan perkembangan peradaban manusia, oleh karena itu konsep yang sangat berharga dan penting dalam setiap proses pekerjaan dan perkembangan (Sanyal, 2018). Kerja tim adalah tepat ukuran organisasi yang menunjukkan banyak fitur berbeda di semua jenis organisasi termasuk non-profit (Mulik, 2010).

2.1.6. Pengukuran Kinerja Tim

Pengukuran kinerja tim menurut Salas et al., (2005) dalam bentuk dimensi terdiri dari 5 (lima) besar yakni; 1) kepemimpinan tim, 2) pemantauan kinerja bersama, 3) perilaku bertindak, 4) kemampuan beradaptasi, dan 5) orientasi tim.

Shane & Von Glinow (2012), membagi dimensi kerjasama tim yang efektif yaitu dikenal dengan istilah “the five C” : 1) *Cooperating* (Bekerjasama) Anggota tim yang efektif rela dan mampu bekerja bersama daripada bekerja sendirian. 2) *Coordinating* (Koordinasi) Anggota tim yang efektif secara aktif mengelola kerjasama tim sehingga tim bertindak secara efisien dan harmonis. 3) *Communicating* (Komunikasi) Anggota tim yang efektif menyampaikan informasi secara bebas (bukan menimbunnya), secara efisien (menggunakan saluran dan bahasa yang terbaik) dan menghormati (meminimalkan emosi negatif). 4) *Comforting* (Kenyamanan) Anggota tim yang efektif membantu rekan kerja mengatur keadaan psikologis yang sehat dan positif. 5) *Conflict resolving* (Pemecahan Masalah) Konflik tidak dapat dihindari dalam pengaturan sosial, jadi anggota tim yang efektif memiliki kemampuan dan motivasi untuk menyelesaikan disfungsi ketidaksetujuan antara anggota tim.

Menurut Hwang (2018) terdapat lima indikator yang menentukan kinerja tim antara lain :

- 1) Berkontribusi pada pekerjaan tim
 - Melakukan pekerjaan yang lebih banyak atau berkualitas lebih tinggi dari yang diharapkan.
 - Membuat kontribusi penting yang meningkatkan timkerja.
 - Membantu menyelesaikan pekerjaan rekan satu tim yang mengalami kesulitan.
- 2) Berinteraksi dengan rekan satu tim
 - Meminta dan menunjukkan minat pada ide rekan satu tim dan kontribusi.
 - Meningkatkan komunikasi di antara rekan tim. Menyediakan dorongan atau semangat kepada tim.
 - Meminta umpan balik kepada rekan satu tim dan menggunakan saran untuk meningkatkan.
- 3) Menjaga tim tetap pada jalurnya
 - Mengawasi kondisi yang memengaruhi tim dan memantau kemajuan tim.
 - Memastikan bahwa rekan satu tim membuat yang sesuai kemajuan.
 - Memberi rekan tim yang spesifik, tepat waktu, dan konstruktif masukan.
- 4) Mengharapkan kualitas
 - Memotivasi tim untuk melakukan pekerjaan yang sangat baik.

- Peduli bahwa tim melakukan pekerjaan yang luar biasa, bahkan jika ada tidak ada imbalan tambahan.
 - Percaya bahwa tim dapat melakukan pekerjaan yang sangat baik.
- 5) Memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan
- Menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan Kerja bagus.
 - Memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja tim.
 - Melakukan peran anggota tim mana pun jika perlu.

2.1.7. Keterkaitan Antar Variabel

2.1.7.1. Hubungan Variabel Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja

Tim

Kinerja tim/Kerjasama tim adalah cara yang efektif dalam menyatukan karyawan dalam tugas yang menuntut terlaksana dalam waktu yang ditentukan, sebab karyawan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dapat mencapai tujuan menjadi lebih baik (Lawasi dan Triatmanto ,2017) merupakan proses bekerjasama yang membentuk individu menjadi lebih bertanggung jawab, komunikasi menjadi intensif, focus pada tugas serta memiliki respon yang tinggi untuk mencapai tujuan (Arifin, 2011), saling melengkapi, dan memiliki komitmen yang tinggi (Luessier dan Achua ,2015). Kinerja tim sangat ditentukan oleh pimpinan yang mampu memotivasi tim kerja, sehingga perilaku bertindak dan orientasi tim dapat dipantau dan didukung oleh pimpinan yang menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Salah satu gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi pengikutnya adalah gaya kepemimpinan transaksional. Bass (1985, 1990) dan Otache (2019) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tim yang dibentuk, dimana pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misalnya dengan penghargaan, menaikkan upah terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi. Tetapi sebaliknya akan memberikan penalti (punishment) terhadap pengikutnya yang mempunyai kinerja yang rendah atau berada di bawah target. Imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja tim yang dibentuk. Pertukaran mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan, sehingga pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama (Bass, 1990) dan Hughes, et al, 2002).

Penelitian Hussain et al., (2017) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kinerja tim, studi ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong pengelolaan berbagi ilmu pengetahuan dalam organisasi sementara kepemimpinan transaksional dalam bentuk imbalan uang dan pengakuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan berbagi pengetahuan dalam lintas tim dan antar karyawan sehingga memungkinkan organisasi mengeksplorasi sumberdaya berbasis pengetahuan.

Musinguzi, Namale, Rutebemberwa, Dahal, Ntege, Kekitiinwa, Adeodata (2018) meneliti dampak kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan transaksional di Uganda. Hasil kajian empiris menemukan bahwa pemimpin yang transformasional berpengaruh terhadap staf dalam hal motivasi dan kepuasan kerja. Sementara kepemimpinan transaksional berkorelasi positif dan signifikan terhadap kerja tim. Kerja tim lebih termotivasi jika di motivasi oleh gaya kepemimpinan transaksional, temuan ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin banyak tim kerja yang termotivasi untuk bekerja.

Temuan menarik sehubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan bahwa pemimpin merasa bahwa dengan gaya transformasional berhasil memotivasi bawahan namun secara individual, gaya kepemimpinan transaksional lebih tinggi hasilnya secara statistic dalam mempengaruhi bawahan terutama dalam hal produktivitas dan harmonis menunjukkan kontribusi anggota tim sebagai kunci yang mencerminkan pertimbangan individual sebagai dampak dari kepemimpinan transaksional (Stedman & Adams-Pope, 2019).

2.1.7.2. Hubungan Variabel Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja

Perbankan

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan, termasuk dampak gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi. Penelitian Timothy

O, C. Andy T, Okwu. Victoria O, Akpa. Idowu A, (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan Studi bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih tepat dalam mendorong kinerja di perusahaan skala kecil daripada gaya kepemimpinan transformasional, dan penelitian ini merekomendasikan gaya kepemimpinan transaksional untuk perusahaan kecil dengan strategi bawaan untuk transisi ke gaya kepemimpinan transformasional ketika perusahaan berkembang, tumbuh dan matang. .

Temuan berbeda Ahmad, Muhammad. Ejaz, (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi meski pada tingkat yang bervariasi. Kepemimpinan transaksional memiliki dampak lebih tinggi terhadap kinerja organisasi diikuti oleh gaya kepemimpinan transformasional. Para pemimpin menggunakan nilai dan ideologi yang memotivasi bawahannya untuk mencapai tingkat pencapaian yang ditentukan. Pemimpin transaksional lebih menekankan pada tugas yang dilakukan oleh staff organisasi dengan memperluas industry tekstil untuk memiliki visi dan kepribadian yang menginspirasi bawahan mereka dengan visi yang efektif sehingga berdampak pada kinerja organisasi.

Kepemimpinan pada perbankan memiliki peran yang sangat penting, implementasi gaya kepemimpinan digambarkan dengan adanya peningkatan produktivitas, kepuasan, keterlibatan dan komitmen dengan pendekatan yang memberikan arahan, implementasi rencana dan memotivasi orang untuk mencapai

kinerja perbankan (D & Dennis, 2011). Penelitian Awoyemi, (2018) yang menguji pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perbankan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja perbankan di Ekiti State memiliki hubungan yang sangat kuat dimana perilaku pemimpin yang melibatkan pencapaian pengambilan tindakan segera terutama dalam hal penanganan masalah kronis, dan memotivasi perasaan karyawan untuk tetap berada pada organisasi.

Muchiri. K., Hazel, (2018) melakukan penelitian dalam menentukan efek dari gaya kepemimpinan pada kinerja organisasi bank komersial yang terdaftar di Nairobi Security, kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi bank umum, dimensi pembelajaran menemukan bahwa penghargaan kontinge, manajemen dengan pengecualian (aktif), manajemen dengan pengecualian pasif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian Hanafi et al., (2020) melakukan pengujian langsung efek kepemimpinan transaksional dan transformasional pada perbankan islam di Sumatera Selatan Indonesia. Sebanyak 508 responden dan alat analisis regresi berganda menghasilkan temuan berdasarkan hasil uji bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan mempengaruhi kepuasan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perbankan.

2.1.7.3. Hubungan Variabel Kinerja Tim terhadap Kinerja Perbankan.

Kinerja tim sebagai hasil dari kerja tim menjadi factor penting untuk suksesnya suatu bisnis dalam ekonomi saat ini. Penelitian Berber et al., (2020) dalam penelitian empirisnya menemukan bahwa efektivitas kerja tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutan tim.

Penelitian dilakukan di sector perbankan di Serbia dengan sampel sebanyak 401 karyawan dengan unit analisis sebanyak 16 bank menguji perilaku inovatif anggota tim, kualitas kerja tim dan sinergi kerja tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perbankan.

Alarafat & Doblal (2021) menguji kerja tim yang efektif dalam hal komunikasi yang efektif, tingkat kepercayaan, keterampilan interpersonal, koheri tim, akuntabilitas pada karyawan diperusahaan telekomunikasi di Kerajaan Bahrain dengan sampel 200 anggota yang bekerja diperusahaan, Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kerja sama tim dan kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi di kerajaan Bahrain tergolong tinggi, dan berdampak kepada kinerja organisasi. Penelitian lain terkait kinerja tim Askari et al., (2020) menyatakan dampak kerja tim pada kinerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan factor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi yang dihasilkan dengan membangun kolaboratif dalam kerja tim.

Kerja tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, karena faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keragaman tim. Penelitian di Lagos dan Abuja dengan responden sebanyak 254 dan Teknik random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keragaman kerja sama tim adalah loyalitas, motivasi dan tanggung jawab (5.8850), bahwa orang bekerja secara kolaboratif (5.8482) dan kemampuan untuk menangani orang dan mengawasi, memantau dan memastikan pelaksanaan proyek (5.7257). hasil kajian menunjukkan kinerja tim mempengaruhi kinerja organisasi, kerja tim yang intrinsic harus ditekankan dan diberi perhatian lebih, dan upaya yang dilakukan

perusahaan untuk menciptakan kepada tim dengan keragaman budaya dalam tim dan melihat penerapan insentif yang memadai diantara anggota tim (Abosedo et al., 2020).

2.1.7.4. Hubungan Variabel Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Perbankan melalui Kinerja Tim

Liu et al., (2011) menguji hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi dengan kinerja tim sebagai mediator. Penelitian dilakukan di Cina dengan 90 tim dengan anggota sebanyak 462 anggota. Kesuksesan kinerja tim memediasi efek transaksional terhadap kinerja organisasi. Temuan ini juga menunjukkan efek kontingen dari kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung dengan mediasi dari kinerja tim. Penelitian lain yang mengembangkan penelitian Weinzimmer et,al (2012) yang meneliti kerja tim sebagai variable mediator dalam hubungan antara orientasi strategis dan kinerja organisasi, dengan kerja tim dibentuk sebagai budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja (Otache, 2019).

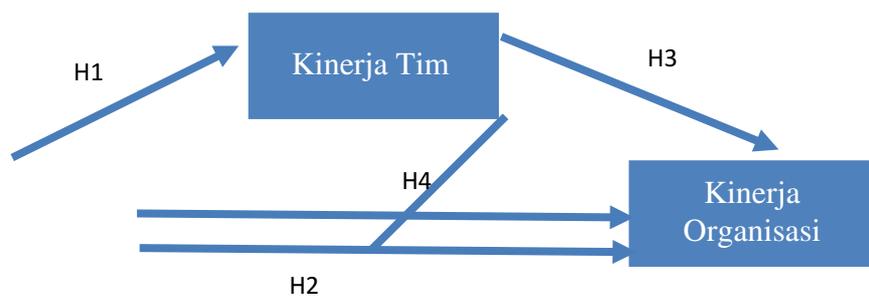
Yang et al.,(2011) menguji dalam penelitiannya dampak mediasi kerja tim dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja sebuah proyek. Kepemimpinan transaksional dikontraskan dengan kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan transaksional menekankan imbalan kontingen, dengan memberikan penghargaan kepada bawahan untuk memenuhi tujuan kinerja, dengan focus pada kesepakatan kontrak antara pemimpin dan bawahan pada kinerja dengan imbalan tertentu. Perbedaan yang dihasilkan pemimpin transaksional lebih memperhatikan kebutuhan bawahan yang harus dipenuhi sementara pemimpin transformasional menunjukkan karisma dan

menciptakan kebanggaan, rasa hormat, kepercayaan diri serta dalam bentuk memberikan perhatian-perhatian pada anggota tim.

2.1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan keterkaitan antar variabel yang telah dilakukan maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1.
Kerangka konseptual



2.2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual dan tinjauan Pustaka maka dapat dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Diduga Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja tim
- H2 : Diduga Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja Organisasi
- H3 : Diduga Kinerja tim berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi
- H4 : Diduga Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui Kinerja tim

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016) mendefinisikan metode verifikatif yaitu metode penelitian melalui pembuktian untuk menguji hipotesis hasil penelitian deskriptif dengan perhitungan statistika sehingga didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima. Sedangkan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI Cabang Abunjani Sipin Jambi berjumlah 174 orang HRD Bank BRI kc abunjani sipin (2023)<https://bit.ly/DATA-QRIS-PEKERJA-ABUNJANI>.

3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, dimana pengambilan yang dilakukan harus betul-betul mewakili” (Sugiyono, 2016). Berdasarkan jumlah populasi sebanyak 174 karyawan Bank BRI Cabang Abunjani Sipin Jambi, maka ditetapkan sampel yaitu dengan menggunakan metode slovin (Umar, 2013 hal 78) dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran atau jumlah sampel

N = Jumlah populasi (konsumen)

e = Presesi yang diharapkan (0,1 kuadrat)

$$n = \frac{174}{1 + 174 \cdot (0.1)^2}$$

n = 63,503 (dibulatkan menjadi 64 sampel)

Berdasarkan perhitungan menggunakan metode slovin, sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 64 orang karyawan Bank BRI Cabang Abunjani Sipin Jambi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer, data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan spesifik studi (Sugiyono, 2016). Penelitian dilaksanakan dengan teknik kuisisioner. Metode yang digunakan untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah metode survei, dengan menggunakan

kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan terstruktur yang diajukan kepada karyawan Bank BRI Cabang Abunjani Sipin.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan - keterangan yang mendukung penelitian ini. Peneliti mengumpulkan data primer penelitian dengan melakukan studi lapangan, yaitu mengumpulkan data secara langsung dari sumbernya yang bersifat lisan maupun tulisan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Kuisisioner (*questionnaires*) adalah daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden, biasanya dalam alternatif yang ditetapkan dengan jelas. Kuisisioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien jika penelitian mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sugiyono, 2016).

Kuisisioner penelitian sebagai instrumen penelitian adalah teknik kuisisioner yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dari para responden yang menjadi sample penelitian. Kuisisioner penelitian disusun dengan cara mengajukan pernyataan yang disusun menurut indikator-indikator penelitian yang diperoleh dari pengembangan hasil kajian pustaka. Penyusunan kuisisioner menggunakan *skala likert*. Menurut Sugiyono (2016) skala likert adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap *instrument* yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut dapat diberi skor.

3.5 Operasional Variabel

Sanusi (2014) mendefinisikan variabel adalah suatu fenomena yang diabstraksikan menjadi konsep atau konstruk yang jika diberi nilai. Sugiyono (2016) menyatakan pengertian variabel secara teoritis adalah gejala yang nilainya bervariasi. Dalam penelitian ini digunakan beberapa variabel yang di definisikan secara operasional agar menjadi petunjuk pada penelitian ini. Operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1. di bawah ini:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Operasional	Dimensi	Indikator	Skala	Item
Kepemimpinan Transaksional Bass, Robbins & Judge (2009) (Robbins & Coulter (2012).	Gaya kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas yang diberikan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional memimpin dan membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan	1.Imbalan Kontinjen (Contingensi Reward).	1. Memberikan arahan mengenai prosedur kerja 2. Menentukan karyawan sesuai bidangnya 3. Menentukan target yang harus dicapai	Ordinal	1-3
		2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (Active Management by Exception)	1. Memantau pekerjaan secara langsung 2. Melakukan pengawasan secara berkala 3. Melakukan rapat secara berkala	Ordinal	4-6
		3.Manajemen dengan pengecualian / eksepsi pasif (Pasive Management by Exception)	1. Memberikan peringatan pertama 2. Memberikan peringatan kedua 3. Memberikan sanksi /turun jabatan/Penggantian	Ordinal	7-9

	memberikan penghargaan atas produktivitas karyawan				
Kinerja Tim) (Arifin,2011).	Proses Kerjasama dalam sebuah kelompok dan setiap individu memiliki sikap tanggung jawab, komunikasi intensif, focus pada tugas, dan responsive untuk mencapai hasil yang luar biasa sesuai tujuan organisas	• Berkontribusi pada pekerjaan tim (Hwang 2018)	1. Melakukan pekerjaan yang lebih banyak atau berkualitas lebih tinggi dari yang diharapkan. 2. Membuat kontribusi penting yang meningkatkan timkerja. 3. Membantu menyelesaikan pekerjaan rekan satu tim yang mengalami kesulitan.		10-12
		2. Berinteraksi dengan rekan satu tim	1. Meminta dan menunjukkan minat pada ide rekan satu tim dan kontribusi. 2. Meningkatkan komunikasi di antara rekan tim. Menyediakan dorongan atau semangat kepada tim. 3. Meminta umpan balik kepada rekan satu tim dan menggunakan saran untuk meningkatkan.		13-15
		3. Menjaga tim tetap pada jalurnya	1. Mengawasi kondisi yang memengaruhi tim dan memantau kemajuan tim. 2. Memastikan bahwa rekan satu tim membuat yang sesuai kemajuan. 3. Memberi rekan tim yang spesifik, tepat waktu, dan konstruktif masukan.		16-18
		4. Mengharapkan kualitas	1. Memotivasi tim untuk melakukan pekerjaan yang sangat baik. 2. Peduli bahwa tim melakukan pekerjaan yang luar biasa, bahkan jika ada tidak ada imbalan tambahan. 3. Percaya bahwa tim dapat melakukan pekerjaan yang sangat baik		19-21
		5. Memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan	1. Menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan Kerja bagus.		22-24

			2. Memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja tim. 3. Melakukan peran anggota tim mana pun jika perlu		
Kinerja Organisasi Daft (2000); (Richardo, 2001)	mendefinisikan kinerja organisasi sebagai sebuah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif, untuk mencapai tujuan dan sasarannya	1. Persfektif Keuangan	1. Profitabilitas (ROA) 2. Peningkatan penjualan 3. Pemanfaatan aktiva		25-27
		2. Persfektif Non Keuangan (Pelanggan)	1. Jumlah pelanggan baru 2. Jumlah pelanggan yang membeli Kembali 3. Loyalitas pelanggan		28-30

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian dalam penelitian ini adalah skala ordinal / Likert scale. (Sanusi, 2014) mengemukakan bahwa analisis data adalah mendeskripsikan analisis apa yang akan digunakan oleh peneliti untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan termasuk pengujiannya. Adapun langkah-langkah yang diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuisisioner, dimana yang peneliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Setelah metode pengumpulan data kemudian ditentukan alat untuk memperoleh data dari elemen-elemen yang akan diselidiki, alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar penyusunan pertanyaan atas kuisisioner.

3. Daftar kuisioner kemudian disebar ke bagian-bagian yang telah ditetapkan. Setiap item dari kuisioner tersebut yang merupakan pertanyaan positif yang memiliki lima jawaban masing-masing nilai berbeda yaitu :

Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2012:133)

4. Apabila data terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data, disajikan dan dianalisis. Dalam penelitian ini penulis menggunakan uji statistik.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis dan menyajikan data kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui gambaran perusahaan yang dijadikan sampel penelitian. Dengan menggunakan statistik deskriptif maka dapat diketahui nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi (Ghozali, 2013).

Minimum digunakan untuk mengetahui jumlah terkecil data yang bersangkutan. Maksimum digunakan untuk mengetahui jumlah terbesar data yang bersangkutan. *Mean* digunakan untuk mengetahui rata-rata data yang bersangkutan. Standar deviasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar data yang bersangkutan bervariasi dari rata-rata (Ghozali, 2013).

Untuk mengetahui pengukuran jawaban responden maka dibuat kriteria pengkategorian skor yang mengacu pada ketentuan dimana skor rata-rata yang dihasilkan terbagi atas skala 5 point / likert scale. Variabel dinilai berdasarkan kontinum berikut ini. Skor rata-rata yang dihasilkan dengan bantuan program excel menghitung rata-rata skor.

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan frekuensi masing-masing item variabel dengan skala pengukuran 1 sampai 5 untuk mengetahui kategori rata-rata skor dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor} = \frac{\text{Nilai Skor tertinggi} - \text{Nilai skor terendah}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$\text{Rentang skor} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$\text{Rentang skor} = 0,8$$

Rentang skor = 0,8, dengan demikian kriteria untuk mendeskripsikan nilai mean yang diperoleh setiap butir indikator maupun variabel dapat dilihat pada tabel 3.3. sebagai berikut :

Tabel 3.3. Nilai Skor dan Kategori

Nilai	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono, 2016; Sudjana, 2005

3.7 Metode Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan peneliti dalam hal ini adalah Partial Least Squares (PLS), menurut Abdillah dan Abdillah & Jogiyanto (2009) PLS (Partial Least Square) adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Selanjutnya Abdillah dan Jogiyanto (2009) menyatakan analisis Partial Least Square (PLS) merupakan salah satu metode statistika berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Lebih lanjut, Ghozali (2013) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel).

Keunggulan-keunggulan dari PLS menurut Abdillah & Jogiyanto (2009) adalah:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model komplek)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis cross-product yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif

6. Dapat digunakan pada sampel kecil
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu: nominal, ordinal, dan kontinu.

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu :Pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution, kedua, PLS dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS dapat digunakan untuk prediksi, ketiga, PLS memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series ordinary least square (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma (Ghozali, 2013). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan untuk menjelaskan.

Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai outer model dan inner model:

- a. Evaluasi outer model atau model pengukuran (measurement model)
memperlihatkan hubungan antar variabel laten dengan sekelompok variabel manifes/indikatornya (observable variable). Model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.
 - 1) Uji validitas model untuk indikator reflektif sebagaimana indikator dalam penelitian ini dilakukan menggunakan convergent validity, sehubungan dengan prinsip bahwa variabel-variabel manifes seharusnya berkorelasi tinggi. Pengujian menggunakan loading factor untuk tiap indikator konstruk.

2) Uji reliabilitas model untuk indikator reflektif sebagaimana indikator penelitian ini menggunakan composite reliability sebagai pengukur.

Composite Reliability dapat dihitung dengan formulasi sebagai berikut:

$$I_{pc} = \frac{(\sum_{i=1}^M l_i)^2}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M \text{Var}(e_i)}$$

M = Jumlah butir pertanyaan
 \sum = Jumlah varians butir

Evaluasi model pengukuran dapat dilihat pada Tabel 3.3:

Tabel 3.3
Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0,70 untuk Confirmatory Research > 0,60 untuk Exploratory Research
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,50 untuk Confirmatory maupun Exploratory Research
	<i>Communality</i>	> 0,50 untuk Confirmatory maupun Exploratory Research
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	> 0,70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar konstruk laten
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,70 untuk Confirmatory Research > 0,60 masih dapat diterima untuk Exploratory Research
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,70 untuk Confirmatory Research > 0,60 masih dapat diterima untuk Exploratory Research

Sumber : Hair et al (2014)

a. Evaluasi Inner model atau Model Struktural

Evaluasi model struktural yang memperlihatkan keterkaitan antar variabel laten (unobservable variable) dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Menurut Hair et al (2014),

model struktural dapat dievaluasi menggunakan beberapa indikator yaitu Koefisien determinasi (R²), *Predictive relevance* (Q²) dan *Goodness of Fit* (GoF).

- 1) Nilai R-Square pada konstruk endogen. Nilai R-Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai R-Square sebesar 0,75 (kuat/substansial), 0,50 (moderat) dan 0,25 (lemah). (Hair et al., 2014). Namun untuk mendapatkan tingkat parsimony yang baik dalam penelitian, Hair menyarankan menggunakan the adjusted coefficient determination (R²adj). Nilai ini dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2_{adj} = 1 - (1 - R^2) \frac{n-1}{n-k-1} \dots\dots\dots(3.2)$$

Dimana n adalah jumlah sampel, dan k adalah jumlah variabel laten eksogen yang digunakan untuk memprediksi variabel laten endogen. Nilai ini di program Smart PLS3.0 dapat langsung dilihat pada quality criteria R-Square adjusted.

- 2) Goodness of fit (GoF Index) merupakan kriteria yang dikembangkan oleh Hair et al (2014) dan digunakan untuk memvalidasi terhadap keseluruhan model (overall fit indexes). Nilai GoF 0,1 (kecil), 0,25 (medium) dan nilai 0,38 (besar). GoF dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$= \sqrt{\dots\dots\dots}^2 \dots\dots\dots(3.3)$$

3.8 Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis 1 dan 2 dilakukan dengan menggunakan uji-t (*partial*) dengan formula sebagai berikut :

$$= \frac{(\dots)}{(\dots)} \dots \dots \dots (3.4)$$

Dengan kriteria uji, tolak Ho jika t hitung > t tabel pada taraf signifikansi α 5% (1,96). Berikut hipotesis yang diuji berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian.

BAB IV

GAMBARAN UMUM

4.1 Gambaran Umum Bank Rakyat Indonesia.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan bank pemerintahan yang beroperasi pertama kali di Indonesia. Dalam perkembangannya BRI sudah mengalami beberapa kali perubahan nama dan status yang memiliki kaitan erat dengan sejarah perjuangan bangsa Indonesia. perubahan-perubahan yang dilakukan BRI tentunya mengandung arti penting bagi perkembangan dan pertumbuhan BRI. Hal ini sejalan dengan cita-cita dan tujuan BRI yang tertuang dalam visi dan misi BRI dalam melayani nasabah.

Dalam pelaksanaan operasionalnya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Pudukapung dijalankan oleh para pegawai yang memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang besar sesuai yang telah ditentukan dalam job description masing-masing bagian sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Penjelasan mengenai gambaran umum perusahaan secara lebih lengkap dan jelas adalah sebagai berikut.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun

1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim). Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

Logo Bank Rakyat Indonesia



Sumber : Website Bank BRI, 2017

Logo merupakan salah satu symbol yang ada dalam suatu usaha atau perusahaan yang merupakan ciri khas atau pembeda dari usaha atau perusahaan lainnya. Dibawah ini adalah logo Bank Rakyat Indonesia.

Filosofi gambar logo Bank Rakyat Indonesia:

1. Warna biru berarti sportifitas dan professional
2. Huruf B merupakan singkatan dari kata Bank
3. Huruf R merupakan singkatan dari kata Rakyat
4. Huruf I merupakan singkatan dari kata Indonesia

4.2. Sejarah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Abunjani.

BRI Cabang Abunjani merupakan salah satu dari 21 Cabang yang tersebar di Kantor Wilayah BRI Kanwil Palembang. BRI Cabang Abunjani dibangun untuk membantu masyarakat yang membutuhkan peran lembaga keuangan di wilayah tempat tinggalnya, sehingga memudahkan masyarakat yang ingin melakukan penyimpanan dana atau peminjaman dana kepada bank.

Tahun awal BRI KC abunjani berdiri 14 Juni 2014 yang awalnya hanya dari Kantor Cabang pembantu hingga akhirnya di orbitkan menjadi Kantor Cabang Kelas IV untuk kantor Cabang yang masih pemula, dengan mekanisme dan syarat-syarat yang sangat banyak akhirnya keluarlah dan di resmikan lah pada 14 Juni 2014 Menjadi Kantor Cabang Abunjani Sipin.

Pada awal berdiri kantor Cabang abunjani hanya tegak dan berdiri sendiri tanpa ada Kantor Cabang Pembantu, unit Super Visi dan kantor kas atau teras, dan pada akhirnya Mei 2019 di berilah oleh kantor pusat 10 Unit supervisi yang dilimpahkan dari kantor Cabang Jambi yang notabennya kantor Cabang Koordinator. Dan akhirnya Cabang Abunjani dengan 1 Kantor Cabang dan 10 Unit supervisi serta 2 Teras.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah “Bank terkemuka dan terbuka yang selalu mengutamakan kepuasan semua para nasabah yang ada diseluruh Indonesia”.

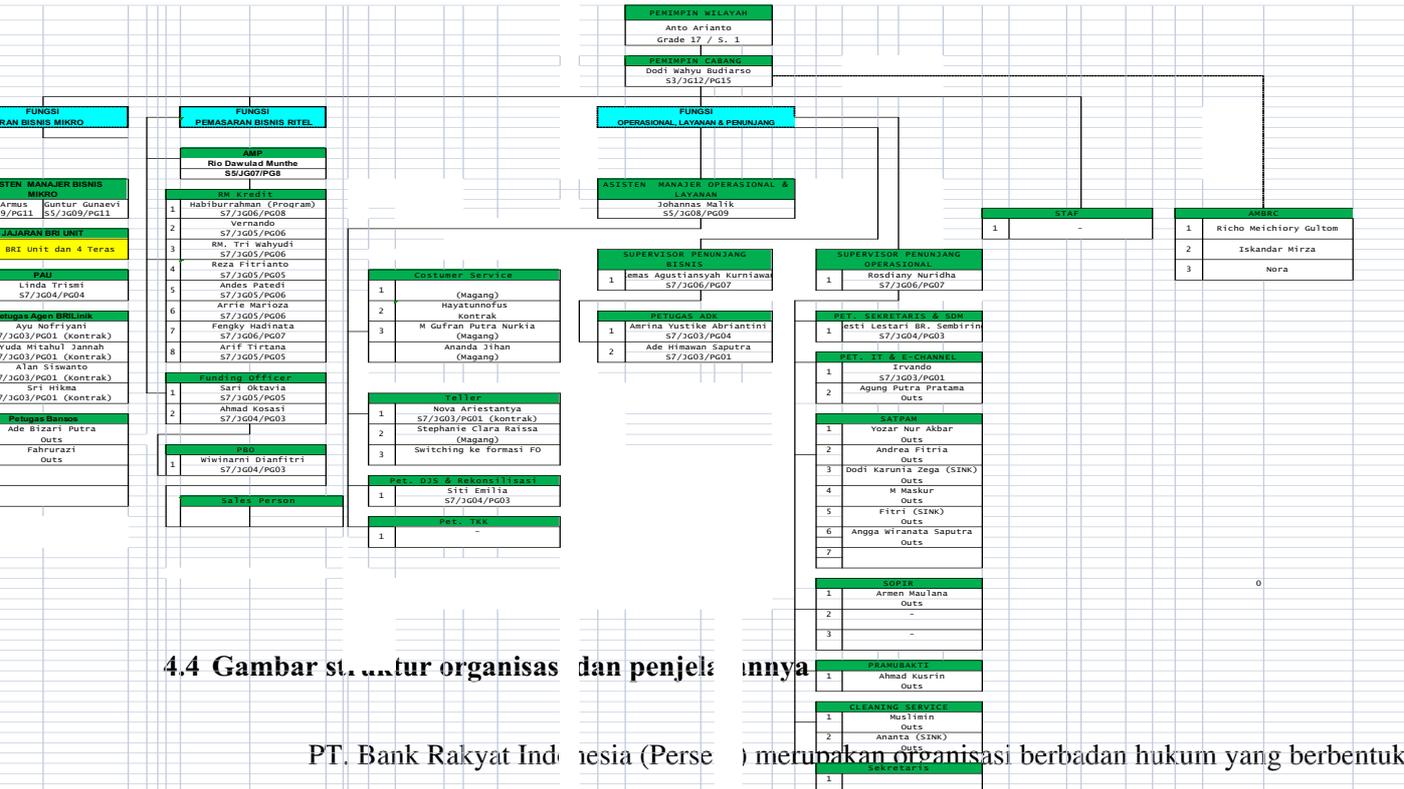
Misi Bank BRI:

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek Good Corporate Governance (GCG) yang sangat baik.

3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).

4.3. Struktur Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Abunjani.

Struktur organisasi dan manajemen perusahaan merupakan elemen penting yang sangat menentukan dalam menjalankan aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan dasar kerjasama yang mempunyai bentuk atau susunan yang jelas dalam tiap-tiap tugasnya serta untuk menegaskan hubungan antara satu sama lain.



4.4 Gambar struktur organisasi dan penjabarannya

PT. Bank Rakyat Indonesia (Perse) merupakan organisasi berbadan hukum yang berbentuk perusahaan perseroan yang mana memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas serta tanggung jawab pada masing-masing bagian. Secara garis besar PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Abunjani sipin memiliki dua bagian yaitu bagian Pemasaran dan Bagian Operasional yang mana setiap bagian memiliki beberapa sub bagian yang merupakan staf-staf yang membantu segala tugas dan tanggung jawab yang ada.

1. Pemimpin Cabang

Pemimpin Cabang (Pinca) mempunyai tugas mengawasi pegawai-pegawai dalam melakukan tugasnya, menerima laporan dan melakukan analisis atas kredit yang disampaikan oleh Semua unit kerja terkait, menyusun target anggaran kredit bulanan dan tahunan, meninjau dan mengawasi jalannya pelaksanaan dari perencanaan dan strategi pemasaran yang telah ditentukan, memberikan keputusan dan kebijakan dalam proses kredit dan juga membina hubungan baik dengan nasabah, khususnya nasabah potensial yang dapat memberikan keuntungan

dan perkembangan yang baik bagi usaha bank.

Aspek Kegiatan Perusahaan

2. Manajer Pemasaran

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Membantu Pimpinan Cabang (Pinca) dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
- b. Mendukung Pinea dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan terutama yang terkait dengan bidang pemasaran.
- c. Memfungsikan bawahannya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan guna mewujudkan pelayanan yang sebaik - baiknya bagi nasabahnya.
- d. Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya sehingga dapat mendukung penyusunan PS. KND dan Rencana Pemasaran Tahunan (RPT).
- e. Menyusun RPT yang menjadi tanggung jawab agar sesuai dengan RKA, PS dan KND
- f. Menerapkan proses kredit sesuai dengan Kebijakan Umum Perkreditan (KUP) dan pedoman Pelaksanaan Kredit (PPK) Ritel yang telah ditetapkan terhadap account yang termasuk portofolionya untuk mencapai target dan mewujudkan portofolio kredit yang berkembang sehat dan menguntungkan.
- g. Berperan secara aktif dalam strategi pengembangan bisnis dan pelayanan serta menjalin hubungan secara profesional dengan debitur dan pihak ketiga yang terkait dengan BRI, dalam rangka memperluas pangsa pasar.
- h. Melakukan kegiatan pemasaran kredit, dana dan jasa (termasuk devisa dan surat kredit berjangka dalam negeri / SKBDN) dalam rangka rmemaksimalkan pendapatan.

3. Account Officer (AO) Konsumer dan Komersil

Tugas dan Tanggung Jawab:

- a. Melakukan kegiatan pemasaran kredit, dana dan jasa (termasuk devisa dan surat kredit berjangka dalam negeri / SKBDN) dalam jangka memaksimalkan pendapatan.
- b. Melaporkan masalah - masalah perkreditan dalam rangka mendapatkan jalan keluar permasalahan yang ada.
- c. Melakukan pembinaan, pengawasan dan monitoring kredit yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari kredit direalisasi sampai dengan kredit dilunasi dalam rangka mendapatkan portofolio kredit yang berkembang sehat dan menguntungkan.

- d. Melengkapi dokumen kredit yang tertunda sesuai putusan penundaan Dokumen (PPND) dalam rangka menertibkan dokumentasi kredit.
- e. Memberikan rekomendasi atas usulan putusan kredit untuk mengklasifikasikan pinjaman - pinjaman sesuai dengan pinjaman tersebut.
- f. Melakukan kunjungan nasabah yang mengajukan pinjaman serta membuat laporan kunjungan nasabah yang telah mendapatkan tanggapan dari pejabat yang berwenang.
- g. Melaksanakan tugas - tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan dalam rangka menunjang bisnis Kanca.

4. Bagian Operasional

1. Manajer Operasional

Tugas dan Tanggung Jawab

- a. Membantu Pimpinan Cabang (Pinca) dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah diterapkan.
- b. Mendukung Pinca dalam membina dan mengkoordinasikan unit - unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan terutama yang terkait dengan bidang operasional dan pelayanan.
- c. Memfungsikan bawahannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan guna mewujudkan pelayanan yang sebaik - baiknya bagi nasabah.
- d. Memastikan bahwa pengelolaan Kan Kanca, dan surat – surat berharga telah benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk menjaga aset Bank.
- e. Memastikan bahwa setiap transaksi pembukuan tunai, Wiring dan pemindah bukuan sesuai wewenangnya telah disahkan dengan tepat dan benar untuk menghindari penyalahgunaan wewenang.
- f. Memastikan bahwa seluruh kegiatan rumah tangga telah berjalan efektif dan efisien untuk memperlancar operasional Kanca dan mengurangi kerugian yang mungkin timbul.
- g. Memastikan bahwa pelaksanaan fungsi Back Office di unit kerja di bawah Kanca telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk menjaga kepentingan Bank,
- h. Memastikan bahwa semua pelaksanaan administrasi di Kanca telah berjalan sesuai dengan ketentuan" dalam rangka mengamankan kepentingan bank.
- i. Memastikan semua laporan untuk kepentingan intern dan ekstern telah dibuat dan dikirim tepat waktu dalam

rangka menunjang pengambilan keputusan manajemen.

j. Memastikan keamanan back up data telah dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelayanan nasabah dan menjaga kepentingan Bank.

2. Supervisor ADK

Tugas dan Tanggung Jawab:

- a. Mengelola proses dan prosedur administrasi kredit.
- b. Memantau portofolio kredit sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajemen.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan PTK (Putusan Kredit) terutama mengenai pemenuhan persyaratan kredit dan dokumentasi kredit dalam rangka menghindari resiko yang timbul.
- d. Memastikan pengelolaan Berkas 1 kredit telah dilaksanakan sesuai ketentuan dan standar yang berlaku.
- e. Memastikan bahwa perjanjian kredit telah dibuat sesuai dengan PTK.
- f. Memastikan bahwa asuransi kredit, 'asuransi kerugian dan asuransi jiwa yang berkaitan dengan kredit telah dikelola /diadministrasikan sesuai dengan ketentuan.
- g. Memastikan Offering Letter telah dibuat sesuai dengan PTK dalam menjamin kepastian hukum bagi bank dan debitur.
- h. Memastikan bahwa instruksi Pencairan Kredit (IPK) telah dibuat sesuai ketentuan yang berlaku.
- i. Memastikan bahwa aspek yuridis yang berkaitan dengan kredit telah diselesaikan dan memberikan perlindungan bagi pihak bank.
- j. Mengadministrasikan Penggunaan Delegasi Wewenang Kredit (PDWK) Pejabat Kredit Lini dikantor Cabang dan Unit Kerja dibawah kantor cabang guna menghindari penyalahgunaan wewenang.
- k. Membina dan menilai kerja semua personil yang menjadi bawahannya serta berperan aktif dalam peningkatan keterampilan, kemampuan dan perilaku bawahan.
- l. Menerbitkan instruksi pencairan kredit (IPK) setelah semua persyaratan kredit terpenuhi.

3. Staf ADK

Tugas dan Tanggung Jawab:

- a. Menerima, meneliti dan mencatat setiap permohonan kredit sesuai dengan ketentuan.
- b. Menyiapkan dan mengisi formulir pengawasan ADK atas setiap permohonan kredit dalam rangka monitoring penyelesaian pemberian kredit oleh pejabat kredit ini.

- c. Memelihara dan mengerjakan Berkas pinjaman dengan rapi dan sesuai dengan ketentuan.
- d. Memelihara dan mengerjakan dokumentasi asuransi kredit, asuransi kerugian, asuransi jiwa yang berkaitan dengan kredit sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. Mengidentifikasi dokumen kredit yang harus segera dipenuhi oleh nasabah.
- f. Menyiapkan perjanjian kredit dan dokumen - dokumen pendukung yang diperlukan untuk pembuatan perjanjian kredit notariil.
- g. Menyiapkan instruksi pencairan kredit untuk melaksanakan putusan kredit.
- h. Membantu nasabah dalam menyiapkan tanda setoran biaya dalam rangka realisasi kredit.
- i. Memeriksa kelengkapan dan keabsahan dokumen kredit yang akan dicairkan.
- j. Melakukan tugas - tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan untuk menunjang bisnis kantor cabang BRI.

4. Supervisor Pelayanan Kas

Tugas dan tanggung jawab

- a. Memastikan bahwa setiap transaksi pembukuan tunai, kliring dan pemindah bukuan sesuai wewenangnya telah disahkan dengan tepat dan benar untuk menghindari penyalahgunaan wewenang.
- b. Memastikan bahwa semua pelaksanaan administrasi pada seluruh transaksi diteller telah berjalan sesuai dengan ketentuan dalam rangka mengamankan kepentingan Bank.
- c. Menindak lanjuti semua temuan audit yang berkaitan dengan transaksi kas untuk mengurangi resiko kerugian bagi Bank BRI.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Karakteristik Responden

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden berdasarkan umur pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Abunjani dapat dilihat pada tabel 5.1 di bawah.

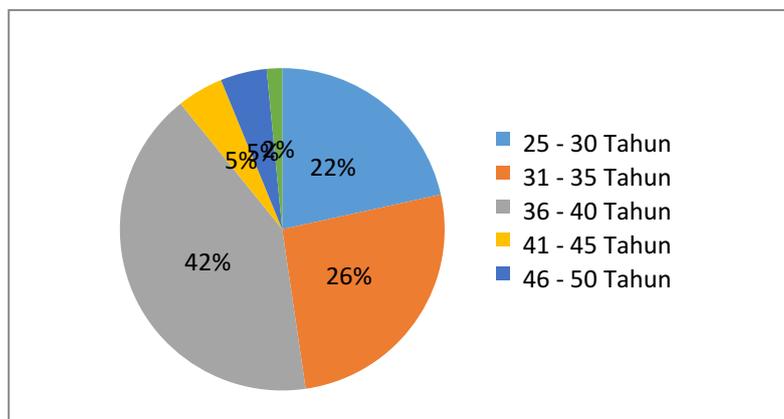
Tabel 5.1.

Karakteristik responden berdasarkan Umur

Kriteria	Jumlah (Org)	Persentase (%)
25 - 30 Tahun	14	21,54
31 - 35 Tahun	17	26,15
36 - 40 Tahun	27	41,54
41 - 45 Tahun	3	4,62
46 - 50 Tahun	3	4,62
> 50 Tahun	1	1,54
Total	65	100,00

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner 2022

Gambar 5.1. Karakteristik berdasarkan Umur



Tabel 5.1 merupakan gambaran responden berdasarkan umur dari 65 responden. Persentase terbesar berada pada range umur 36 – 40 tahun, hanya 1 persen karyawan BRI cabang Abunjani yang berumur di atas 50 tahun.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan responden pada Bank BRI cabang Abunjadi ditunjukkan pada tabel 5.2. berikut ini.

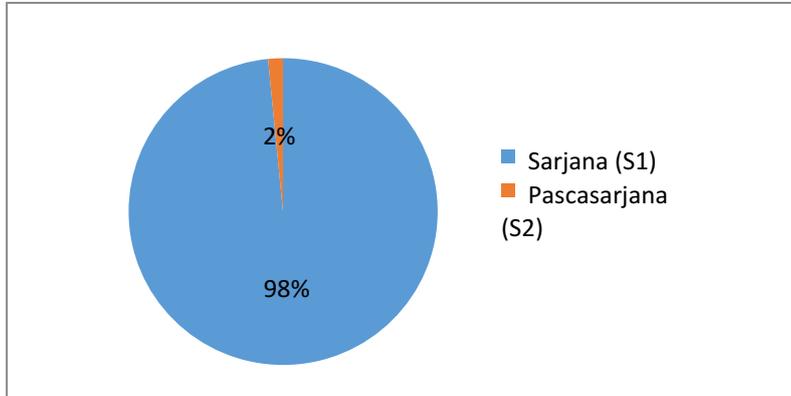
Tabel 5.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kriteria	Jumlah (Org)	Persentase
Sarjana (S1)	64	98,46%

Pascasarjana (S2)	1	1,54%
Total	65	100,00%

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner 2022



Gambar 5.2. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 5.2 dan gambar 5.2 tingkat Pendidikan responden didominasi strata 1/ Sarjana, hanya 2 persen responden dengan latar belakang Pendidikan Strata 2.

c. Karakteristik Responden Jenis Kelamin

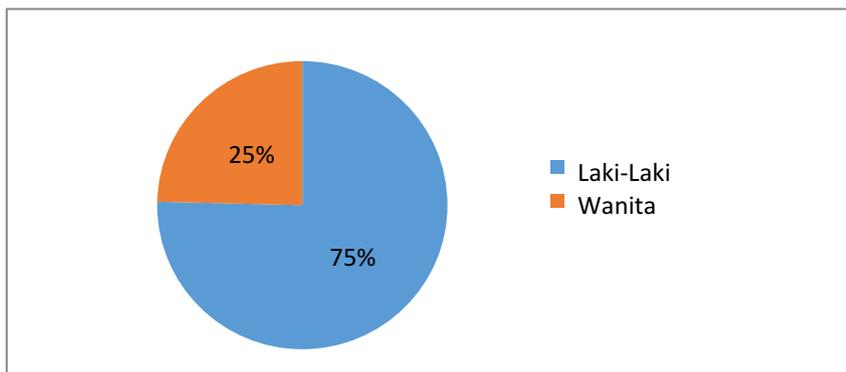
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel 5.3 dan gambar 5.3.

Tabel 5.3

Karakteristik Responden Jenis Kelamin

Kriteria	Jumlah (Org)	Persentase
Laki-Laki	49	75,38%
Wanita	16	24,62%
Total	65	100,00%

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner 2022



Gambar 5.3. Jenis Kelamin Responden

Tabel 5.3 dan gambar 5.3 menggambarkan bahwa jenis kelamin laki-laki merupakan persentase terbesar pada karyawan BRI cabang Abunjani jenis kelamin laki-laki (75%) dan jenis kelamin perempuan (25 %).

5.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian dihasilkan dari tanggapan responden atas item pernyataan yang dipilih, lalu dilakukan pengolahan data dengan menggunakan rata-rata, hasil dari rata-rata dianalisis agar tergambar variabel yang digunakan. Pernyataan terdiri dari 30 item pernyataan dari 3 (tiga) variabel yang digunakan. Variabel kepemimpinan transaksional 9 item pernyataan, kinerja tim 15 item, dan kinerja bank sebanyak 6 item pernyataan.

5.1.2.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan variabel X1 dengan 9 item pernyataan yang dijawab oleh responden Bank Rakyat Indonesia cabang Abunjani, tanggapan responden terhadap semua indikator dari variabel kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan dari tabel 5.4.

Tabel 5.4

Hasil Skor Rata-rata Dimensi dari Variabel Kepemimpinan Transaksional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Nilai
Kepemimpinan Transaksional	Imbalan Kontigensi	Pimpinan selalu memberi arahan mengenai prosedur kerja	3,54	Baik
		Pimpinan menetapkan karyawan sesuai kompetensi	3,72	Baik
		Pimpinan menentukan target yang harus dicapai	3,78	Baik
	Manajemen dengan Pengecualian eksepsi Aktif	Pimpinan memantau pekerjaan secara langsung	3,78	Baik
		Pimpinan melakukan pengawasan secara berkala.	3,88	Baik
		Pimpinan melakukan rapat sebagai umpan balik pengawasan	3,91	Baik
Manajemen dengan Pengecualian eksepsi Pasif	Pimpinan memberi peringatan pertama jika ada kesalahan	3,66	Baik	
	Pimpinan memberi peringatan kedua	3,71	Baik	

	Manajemen dengan Pengecualian eksepsi Pasif	Pimpinan memberi sanksi/turun jabatan/penggantian	3,82	Baik
--	---	---	------	------

Sumber : hasil pengolahan kuesioner 2022

Gambaran dimensi berdasarkan tabel 5.4 dari variabel Kepemimpinan Transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Dimensi Imbalan Kontingensi

Dimensi imbalan kontingensi memiliki 3 (tiga) indikator dimana indikator yang tertinggi berada pada persepsi responden pimpinan menentukan target yang harus dicapai (3,78) dan yang terendah pada persepsi responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberi arahan mengenai prosedur (3,54). Rata-rata yang dihasilkan menunjukkan bahwa imbalan kontingensi terkait dengan apa yang dilakukan oleh pimpinan yang memiliki karakter transaksional. Artinya pimpinan untuk mencapai hasil yang optimal selalu menentukan target yang harus dicapai oleh karyawan dengan selalu memberikan arahan terkait prosedur kerja. Selain itu responden hasilnya adalah Baik bahwa pimpinan bank menetapkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, atau sesuai dengan konsep manajemen “*the right man on the right place*”.

b. Dimensi Manajemen dengan Pengecualian Eksepsi Aktif

Manajemen dengan pengecualian eksepsi aktif merupakan dimensi dari type kepemimpinan transaksional dengan rata-rata indikator dari setiap dimensi berada pada kategori Baik. Pimpinan selalu melakukan rapat sebagai umpan balik pengawasan (3,91). Rapat yang dilakukan untuk mendapatkan informasi memantau pekerjaan secara langsung (3,78) yang dilakukan secara berkala (388). Hal ini menunjukkan meskipun secara konsep transaksional dilakukan dengan konsep pasti yang bekerja sesuai target yang ditetapkan namun konsep pengawasan manajemen tetap berjalan.

c. Dimensi Manajemen dengan Pengecualian Eksepsi Pasif

Manajemen dengan pengecualian eksepsi pasif merupakan bagian punishment dari konsep kepemimpinan transaksional dimana responden menyatakan hasilnya adalah Baik bahwa pimpinan memberi sanksi/turun jabatan/penggantian (3,82) dengan memberi peringatan pertama jika ada kesalahan (3,66) dan memberi peringatan kedua (3,71) jika terjadi pelanggaran atau kesalahan yang berulang. Artinya konsep

transaksional yang dijalankan oleh pimpinan sebanding dengan reward dan punishment yang dilaksanakan dalam pencapaian tujuan atau target Bank BRI.

5.2.2.2. Deskripsi Variabel Kerja Tim

Kerja tim merupakan variabel intervening (Z) terdiri dari 5 (lima) dimensi dengan 15 indikator. Hasil sebaran kuisioner persepsi responden terhadap pernyataan kuisioner dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut :

Tabel 5.5
Hasil Skor Rata-rata Dimensi dari Variabel Kerja Tim

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor rata-rata	Nilai
Kerja Tim	Berkontribusi pada Pekerjaan Tim	Tim menghasilkan produktivitas dan berkualitas lebih tinggi dari yang diharapkan	3,69	Baik
		Anggota tim berkontribusi optimal dalam menghasilkan kinerja	3,78	Baik
		Anggota tim saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan rekan satu tim jika terdapat kesulitan	3,88	Baik
	Berinteraksi dengan rekan satu Tim	Anggota tim saling berkontribusi dalam ide	3,78	Baik
		Anggota tim intens berkomunikasi dan saling memberi semangat	3,82	Baik
		Anggota tim selalu bertukar pikiran dan melakukan umpan balik agar terjadi peningkatan kinerja	3,89	Baik
	Menjaga Tim tetap pada Jalurnya	Anggota tim saling mengawasi terutama dalam memantau kemajuan tim	3,77	Baik
		Anggota tim memastikan bahwa rekan satu tim melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur	3,80	Baik
		Anggota tim memastikan pekerjaan tepat waktu, spesifik dan masukan selalu konstruktif	3,91	Baik
		Anggota tim saling	3,86	Baik

	Mengharapkan kualitas	memotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang optimal		
		Anggota tim peduli bahwa tim melakukan pekerjaan yang luar biasa, terkadang tidak mengharapkan imbalan	3,92	Baik
		Anggota tim saling percaya bahwa tim dapat melakukan pekerjaan yang sangat baik	3,69	Baik
		Anggota tim saling menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk menghasilkan kerja baik	3,82	Baik
	Memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan	Anggota tim memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja tim	3,89	Baik
		Anggota tim bisa melakukan peran anggota tim lainnya jika diperlukan	3,91	Baik

Sumber : hasil pengolahan kuesioner 2022

a. Dimensi Kontribusi pada Pekerjaan Tim

Dimensi Kontribusi pada Pekerjaan Tim dari variabel kinerja tim responden adalah hasilnya Baik bahwa Anggota tim saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan rekan satu tim jika terdapat kesulitan (3,88), skor terendah persepsi responden pada Tim menghasilkan produktivitas dan berkualitas lebih tinggi dari yang diharapkan (3,69). Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi kerja tim memberikan manfaat dalam menghasilkan kinerja yang optimal, meski persentase terendah responden belum sangat setuju tentang keberadaan tim menghasilkan produktivitas dan berkualitas lebih tinggi dari yang diharapkan.

b. Dimensi Berinteraksi dengan rekan satu Tim

Dimensi berinteraksi dengan rekan satu Tim tanggapan responden terhadap item pernyataan yang dijawab, persentase terbesar berada pada pernyataan anggota tim selalu bertukar pikiran dan melakukan umpan balik agar terjadi peningkatan kinerja adalah hasilnya Baik (3,89). Meski anggota tim saling berkontribusi dalam ide memiliki persentase terendah dari dimensi ini (3,78) namun hasilnya adalah Baik. Artinya tim dalam menghasilkan kinerja selalu bertukar pikiran agar bisa menghasilkan kerja yang maksimal meski ide-ide masih

belum optimal.

c. Dimensi Tim tetap pada Jalurnya.

Kerja tim berusaha berada pada jalurnya, responden memiliki persepsi dengan rata-rata tertinggi pada pernyataan anggota tim memastikan pekerjaan tepat waktu, spesifik dan masukan selalu konstruktif (3,91) Baik. Sedangkan persentasi terendah pada dimensi ini pada pernyataan anggota tim saling mengawasi terutama dalam memantau kemajuan tim adalah baik (3,77). Hal ini menunjukkan bahwa tim yang dibangun mampu mendorong anggotanya menyelesaikan pekerjaan secara spesifik, dan anggota tetap mengawasi dalam pemantauan kemajuan dari kerja tim masih baik meski dengan persentase terendah.

d. **Mengharapkan Kualitas**

Terbangunnya tim memiliki harapan penyelesaian pekerjaan dengan kualitas yang baik, pada dimensi ini persentase terbesar pada persepsi responden bahwa anggota tim peduli bahwa tim melakukan pekerjaan yang luar biasa, terkadang tidak mengharapkan imbalan (3,92) baik dan persentase terendah pada persepsi responden terhadap item Anggota tim saling percaya bahwa tim dapat melakukan pekerjaan yang sangat baik (3,69) Baik. Artinya dengan konsep kerja adalah kewajiban yang harus dijalankan meski tanpa imbalan tim tetap bekerja secara solid sehingga kualitas yang dihasilkan cukup baik, karena rasa percaya yang dibangun membuat pekerjaan yang dihasilkan baik.

e. **Memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan**

kerja tim harus didukung oleh tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari anggota tim yang relevan. Indikator dari dimensi ini yang memiliki rata-rata skor tertinggi pada pernyataan anggota tim bisa melakukan peran anggota tim lainnya jika diperlukan (3,91) baik dan rata-rata terendah pada pernyataan anggota tim saling menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk menghasilkan kerja baik (3,82) baik. Artinya terdapat Kerjasama yang cukup baik dalam dimensi ini dimana ketika anggota tim yang lain berhalangan maka akan digantikan oleh anggota tim dan kemampuan yang dimiliki baik dalam hal pengetahuan dan keterampilan mampu mengatasi persoalan ketika anggota tim lain berhalangan.

5.2.2.3. Deskripsi Variabel Kinerja Perbankan

Variabel Variabel Kinerja Perbankan terdiri dari 2 (dimensi) dengan 6 (enam indikator yang menjadi pernyataan pada kuisisioner. Hasil skor rata-rata indikator kinerja perbankan dapat dilihat pada tabel 5.7 berikut ini :

Tabel 5.7
Hasil Skor Indikator Kinerja Perbankan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skor Rata-rata	Nilai
Kinerja Perbankan	Persfektif Keuangan	BRI Abunjani mengalami peningkatan laba dalam 3 tahun terakhir	3,69	Baik
		Bagian Kredit mengalami peningkatan dalam capaian target	3,65	Baik
		Bagian kredit memanfaatkan aktiva produktif sesuai kebijakan (biaya bunga, tenaga kerja, dan biaya operasional)	3,69	Baik
	Perfektif Non Keuangan	Bagian kredit meningkat kinerjanya dalam 3 tahun terakhir	3,75	Baik
		Peningkatan kredit dari kreditor lama	3,77	Baik
		Loyalitas kreditur tetap terjaga	3,86	Baik

Sumber : hasil pengolahan kuesioner 2022

a. Dimensi Persfektif Keuangan

Indikator dari dimensi persfektif keuangan skor rata-rata tertinggi pada pernyataan BRI Abunjani mengalami peningkatan laba dalam 3 tahun terakhir dan Bagian kredit memanfaatkan aktiva produktif sesuai kebijakan (biaya bunga, tenaga kerja, dan biaya operasional) dengan skor rata-rata sama (3,69) Baik meningkat. Sedangkan skor terendah pada dimensi ini berada pada pernyataan bagian Kredit mengalami peningkatan dalam capaian target (3,65) Baik meningkat. Hal ini menunjukkan dengan kerja tim BRI cabang Abunjadi mengalami peningkatan dalam laba dan bagian kredit mampu memanfaatkan aktiva produktif sesuai kebijakan yang ada saat ini.

b. Dimensi Persfektif non-Keuangan

Kinerja perbankan yang dihasilkan bukan dari persfektif keuangan saja tetapi juga dari persfektif non-

keuangan. Pada perspektif non keuangan indikator skor rata-rata terbesar pada item pernyataan Loyalitas kreditur tetap terjaga (3,86) Baik terjaga dan skor rata-rata terkecil pada pernyataan Bagian kredit meningkat kinerjanya dalam 3 tahun terakhir (3,75) Baik meningkat. Hal ini menunjukkan kinerja non-keuangan cukup mendukung terjadinya peningkatan nasabah dalam hal membangun hubungan sehingga loyalitas nasabah terjaga tidak berpindah ke bank lain, dan bagian kredit mampu memperbesar area pangsa pasar kredit.

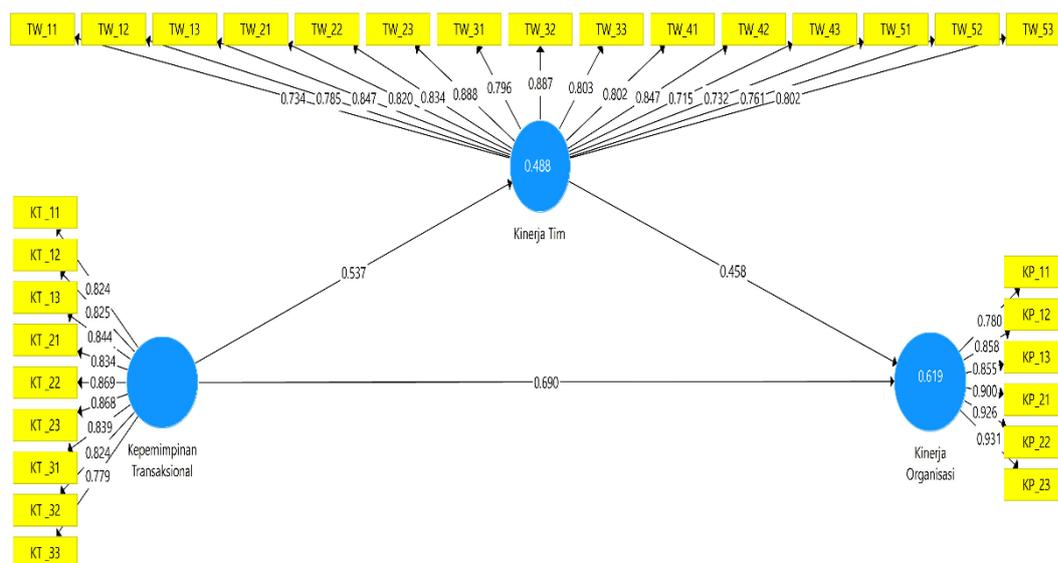
5.2. Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model Analisis*)

Model pengukuran didapat dari pengolahan data dengan menggunakan alat analisis SEM berbasis Varian atau Partial Least Square (PLS) dan ini dilakukan melalui uji model kecocokan dan model dilihat dari 2 (dua) aspek yakni analisis outer model dan inner model.

5.2.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran menjadi persyaratan untuk membangun dan menguji model yang menghasilkan validitas dan reabilitas. Model pengukuran yang dihasilkan menunjukkan bagian dari indikator yang valid dari setiap variabel dimana item pernyataan bersifat reflektif yang diinput dan dihitung dari masing-masing indikator yang diolah dengan menggunakan Smart PLS versi 3.0. Model yang dihasilkan dapat dilihat dalam bentuk gambar 5.1 dan tabel 5.8. berikut ini :

Gambar 5.1. Second Order Confirmatory Factor Analysis



Gambar 5.2. Model pengukuran (*measurement model*)

Tabel 5.8. Outer Loadings

	Kepemimpinan Transaksional	Kinerja Organisasi	Kinerja Tim
KP_11		0.780	

KP_12		0.858	
KP_13		0.855	
KP_21		0.900	
KP_22		0.926	
KP_23		0.931	
KT_11	0.824		
KT_12	0.825		
KT_13	0.844		
KT_21	0.834		
KT_22	0.869		
KT_23	0.868		
KT_31	0.839		
KT_32	0.824		
KT_33	0.779		
TW_11			0.734
TW_12			0.785
TW_13			0.847
TW_21			0.820
TW_22			0.834
TW_23			0.888
TW_31			0.796
TW_32			0.887
TW_33			0.803
TW_41			0.802
TW_42			0.847
TW_43			0.715
TW_51			0.732
TW_52			0.761
TW_53			0.802

Sumber : Data diolah 2022

Pengukuran model dengan indikator bersifat reflektif dapat dilihat dari korelasi skor indikator dengan konstruksinya. Loading factor dianggap valid berkorelasi jika memiliki nilai loading factor $> 0,70$ maka nilai diartikan signifikan (Ghozali, 2015). Hasil pengukuran dari semua variabel menggambarkan nilai loading factor $> 0,70$ berdasarkan gambar 5.1 dan tabel 5.8 maka semua loading factor diartikan signifikan.

a. Variabel Kepemimpinan Transaksional

Imbalan kontinjen (contingensi reward) merupakan dimensi dari variabel kepemimpinan transaksional dengan loading factor terbesar pada penentuan target yang harus dicapai KT_13 (0,844). Loading factor terkecil dari dimensi ini ada pada KT_11 (0.824) yakni memberikan arahan mengenai prosedur kerja. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan selalu menekankan pada target yang harus dicapai dengan selalu memberikan arahan mengenai prosedur kerja pada karyawan.

Dimensi manajemen dengan pengecualian/eksepsi aktif menunjukkan loading factor terbesar ada pada indikator Pimpinan melakukan pengawasan secara berkala KT_22 (0,869) dan loading factor terkecil ada pada indikator Pimpinan memantau pekerjaan secara langsung KT-21 (0,834). Artinya pimpinan dalam mengelola dengan eksepsi aktif berusaha dengan tindakan melakukan pengawasan secara berkala agar pekerjaan dapat dipantau secara langsung dan mengetahui jika terjadi penyimpangan maka tindakan korektif bisa di ambil.

Dimensi manajemen dengan pengecualian pasip menunjukkan loading factor terbesar pada tindakan pimpinan memberikan peringatan pertama bagi pelanggaran yang dilakukan KT_31 (0,839). Sementara indikator yang menghasilkan loading factor terkecil pada tindakan pimpinan memberikan sanksi/ atau turun jabatan/ mengganti KT_33 (0,779). Tindakan yang tegas seperti ini dapat membuat karyawan berhati-hati dalam bekerja terutama dalam memberi efek jera pada karyawan yang tidak melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

b. Variabel Kinerja Tim

Kinerja tim memiliki **dimensi kontribusi pada pekerjaan tim; interaksi dengan rekan satu kerja; menjaga tim tetap pada jalurnya, mengharapkan kualitas; memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan.** Loading factor terbesar dimensi kontribusi pada pekerjaan tim ada pada indikator membantu menyelesaikan pekerjaan rekan satu tim yang mengalami kesulitan TW_13 (0,847) dan loading factor terkecil pada pernyataan melakukan pekerjaan yang lebih banyak atau berkualitas tinggi lebih dari yang diharapkan TW_11) dengan besaran loading factor 0,734. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kerja tim semangat untuk menyelesaikan pekerjaan harus tetap terjaga dan rasa saling bantu terbangun terutama dalam hal kesulitan yang dihadapi. Kerja tim yang dibangun menghasilkan pekerjaan yang berkualitas meski loading factor terkecil indikator ini menunjukkan kerja tim akan menghasilkan hasil yang berkualitas dibanding jika pekerjaan tersebut dikerjakan secara sendiri-sendiri.

Dimensi Interaksi dengan rekan satu tim, dengan loading faktor terbesar pada indikator Meminta umpan balik kepada rekan satu tim dan menggunakan saran untuk meningkatkan (0,888) dan loading faktor terkecil pada indikator Meminta dan menunjukkan minat pada ide rekan satu tim dan kontribusi (0,820). artinya dalam melaksanakan pekerjaan sifat terbuka dan saling koreksi ketika bekerja sudah terbangun dengan baik terutama untuk menghasilkan ide-ide yang mendukung output menjadi optimal.

Dimensi Menjaga tim tetap pada jalurnya memiliki loading factor terbesar pada pernyataan memastikan rekan satu tim membuat sesuai tuntutan kemajuan TW_32 dengan loading factor sebesar 0.887. Loading factor terkecil pada pernyataan Mengawasi kondisi yang memengaruhi tim dan memantau kemajuan tim TW_31 dengan besaran loading factor 0.796. Hal ini menunjukkan bahwa dalam tim kerja ini satu sama lainnya saling memastikan bahwa tim bekerja sesuai dengan tuntutan tupoksi yang ditetapkan, dan masing-masing saling mengawasi hasil dari anggota tim.

Dimensi mengharapkan kualitas memiliki loading factor terbesar TW_42 dengan item pernyataan Peduli bahwa tim melakukan pekerjaan yang luar biasa, meskipun tidak ada imbalan dengan besaran loading factor sebesar 0.847. Loading factor terkecil pada indikator TW_43 yakni percaya bahwa tim dapat melakukan pekerjaan dengan sangat baik. Kondisi ini menggambarkan bahwa tim membangun rasa peduli untuk melakukan pekerjaan yang luar biasa sekalipun, meski tidak ada imbalan tambahan dari kebijakan yang sudah ada, hal ini juga didukung oleh rasa saling percaya bahwa tim mampu melakukan pekerjaan dengan sangat baik.

Dimensi memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang relevan, memiliki loading factor terbesar pada indikator TW_53 yakni melakukan peran anggota tim manapun jika diperlukan sebesar 0,802. Loading factor terkecil pada TW_51 sebesar 0,732 pada item menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan kerja bagus. Hal ini menunjukkan bahwa dalam tim yang dibangun anggota tim mampu melakukan peran anggota tim lainnya, karena setiap anggota tim memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sehingga tim dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal dan baik.

c. Variabel Kinerja Bank

Variabel kinerja bank memiliki dimensi Persfektif keuangan dan persfektif non keuangan. Dimensi perfektif keuangan memiliki indikator dengan loading factor terbesar pada KP_12 sebesar 0.858, yakni terjadi peningkatan penjualan produk perbankan. Sementara loading factor terkecil pada profitabilitas (ROA) yang terjadi dengan loading factor sebesar 0.780. Artinya kinerja perbankan dari persfektif keuangan menunjukkan terjadi peningkatan dalam target capaian sesuai dengan perencanaan dan target bank meski dalam hal profitabilitas tidak meningkat tajam sesuai yang diharapkan.

Persfektif non keuangan sebagai dimensi kinerja perbankan menunjukkan loading factor terbesar pada loyalitas pelanggan KP_23 sebesar 0.931 dan loading factor terkecil pada KP_21 dengan besaran loading factor sebesar 0.900 yakni jumlah pelanggan baru yang didapat oleh bank. Gambaran yang dilihat bahwa aspek

perspektif non keuangan meningkat tajam terutama pada terbangunnya loyalitas pelanggan pada bank dan peningkatan pelanggan baru/debitur.

5.2.2. Validitas dan Reliabilitas Model

Validitas dan reliabilitas model dihasilkan dari pengolahan penggunaan Partial least square (PLS) dengan melihat nilai average variance extracted (AVE) dan reliabilitas model dilihat dari nilai Composite reliability dan Cronbach' Alpha. Validitas konstruk didapat dari hasil pengujian dengan menggunakan nilai AVE dapat dilihat pada tabel 5.9.

Tabel. 5.9. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transaksional	0.945	0.947	0.954	0.696
Kinerja Organisasi	0.939	0.941	0.952	0.768
Kinerja Tim	0.961	0.962	0.965	0.648

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 5.9 menggambarkan hasil dari pengujian untuk melihat construct reliability and validity sesuai aturan (Ghozali, 2015) dengan nilai AVE dari variabel yang digunakan dalam penelitian harus > 0.50, maka semua variabel dinyatakan valid. Begitu juga dengan nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha > 0.70, maka semua variabel laten dinyatakan reliabel. Validitas dari kepemimpinan transformasional dilihat dari analisis cronbach's alpha variabel sebesar 0.945, kinerja tim sebesar 0.961 dan kinerja organisasi sebesar 0.939, hasil yang didapat menunjukkan keakuratan dan kehandalan semua variabel dimana semua skor lebih dari 0.7.

Validitas variabel juga bisa dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dimana variabel kepemimpinan transaksional sebesar 0,696, variabel kinerja organisasi sebesar 0,768 dan variabel kinerja tim sebesar 0,648. Hasil menunjukkan variabel secara keseluruhan dinyatakan memenuhi validitas, dimana skor lebih dari 0,5.

Variabel dinyatakan reliabel dapat dilihat pada nilai *composite reliability* dimana variabel kepemimpinan transaksional sebesar 0,954, variabel kinerja organisasi sebesar 0,952 dan variabel kinerja tim sebesar 0,965. Hasil menunjukkan variabel secara keseluruhan dinyatakan reliabel, dimana skor lebih dari 0,7.

5.2.3. Analisis Model Pengukuran (*Inner Model*)

Analisis model pengukuran dihasilkan dari pengolahan Partial Least square (PLS) dan dilakukan uji model pengukuran (*inner model*) untuk melihat dan menguji yang dibangun apakah akurat serta saling keterkaitan antar variabel laten melalui pengujian model secara structural. Hasil evaluasi variabel kepemimpinan transaksional, kinerja tim dan kinerja organisasi. Tabel 5.10 pengaruh antar variabel dapat dilihat dari nilai R Square di bawah ini.

Tabel. 5.10. Nilai R Square

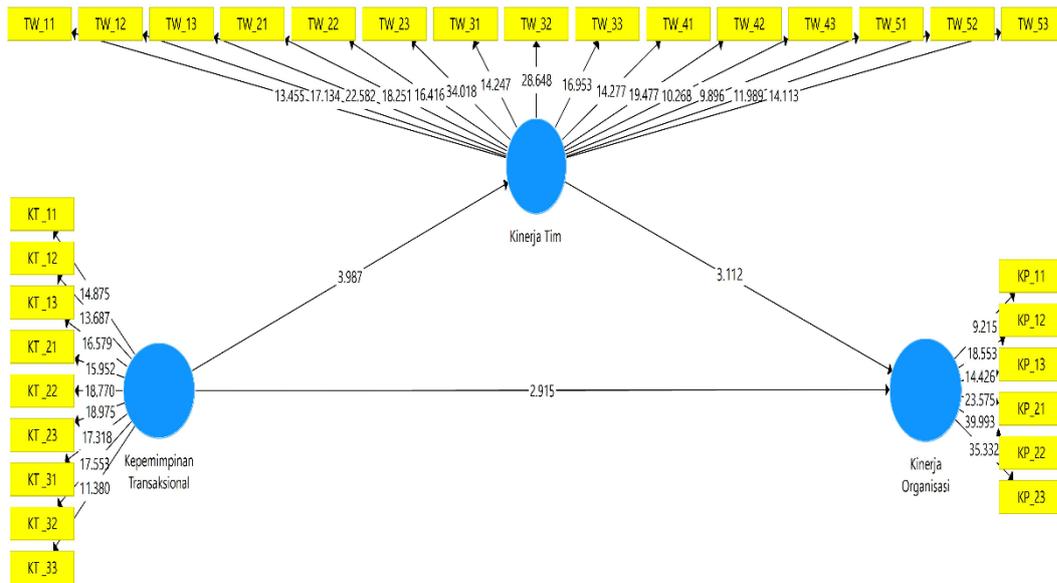
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Organisasi	0.619	0.607
Kinerja Tim	0.488	0.475

Sumber : Data diolah , 2022

Berdasarkan tabel 5.10 dapat dilihat bahwa nilai R^2 dan R^2 Adjusted dari kinerja organisasi memperoleh nilai sebesar $0,619$ & $0,607 > 0,5$; kriteria yang digunakan sebesar $0,5$, ini termasuk kategori kuat. Artinya kepemimpinan transaksional melalui kinerja tim mampu memprediksi variabel kinerja bank dengan kategori ($> 0,5$). Kinerja tim mendapat kontribusi pengaruh sebesar 0.488 atau $0.475 > 0,3$ termasuk kategori moderat. Artinya kepemimpinan transaksional mampu memprediksi variabel kinerja tim dengan kategori sedang. Berdasarkan hasil ini dan disesuaikan dengan kriteria maka model penelitian ini sesuai dengan kondisi di lapangan.

5.2.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilihat dari hasil output uji hipotesis yang dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel pada akhirnya secara statistik memiliki pengaruh sesuai hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Hasil pengujian hipotesis yang menggunakan SmartPLS 3.0 dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 5.3. Model Bootstrapping

Nilai Path Coefficients dari variabel laten berdasarkan hasil pengujian model Bootstrapping dari gambar 5.3, dan nilai Path Coefficients dapat dilihat pada tabel 5.11 berikut ini.

Tabel 5.11. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Organisasi	0.690	0.611	0.237	2.915	0.004	Diterima
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Tim	0.537	0.565	0.135	3.987	0.000	Diterima
Kinerja Tim -> Kinerja Organisasi	0.458	0.439	0.192	3.112	0.002	Diterima
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Tim -> Kinerja Organisasi	0.485	0.458	0.169	4.504	0.000	Diterima

Sumber : Data diolah, 2022

Nilai T statistic > 1,96 dan P Value dengan tingkat signifikan

Model yang dibangun menjustifikasi 4 pengaruh yakni pengaruh antar variabel. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bank BRI Abunjani positif dan signifikan, hal ini memaknakan bahwa semakin baik kepemimpinan transaksional yang diterapkan diorganisasi (bank BRI Abunjani) maka semakin meningkat kinerja yang dicapai oleh bank BRI Abunjani. Baiknya implementasi kepemimpinan transaksional pada bank BRI Abunjani dibuktikan secara statistik dari hubungan kausalitas dengan t statistik sebesar $2.915 > 1,96$ dan

signifikansi $0,003 < 0,05$ dan *hipotesis diterima*.

Kepemimpinan transaksional terhadap kinerja tim bersifat positif dan signifikan, hal ini memiliki makna semakin baik implementasi kepemimpinan transaksional maka semakin baik kinerja dari tim yang dibentuk oleh manajemen bank BRI Abunjani, secara statistik bukti dari hubungan kausalitas ini ditunjukkan dengan t statistik sebesar $3,987 > 1,96$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka *hipotesis diterima*.

Pengaruh kinerja tim terhadap kinerja bank BRI cabang Abunjani bersifat positif dan signifikan, ini mengindikasikan makna bahwa kinerja tim yang dibangun dan menghasilkan hasil kerja tim yang berdampak pada peningkatan kinerja di bank BRI cabang Abunjani, hal ini dibuktikan secara statistik bahwa hubungan pengaruh ini ditunjukkan dengan t statistik sebesar $3,112 > 1,96$ dan signifikansi $0,002 < 0,05$, maka *hipotesis diterima*.

Kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja bank BRI Cabang Abunjani melalui kinerja tim sebagai variabel intervening. Pengaruh tidak langsung ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan hasil t statistic sebesar $4,504 > 1,96$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka *hipotesis diterima*. Artinya kepemimpinan transaksional yang diterapkan di bank BRI cabang ABunjani mempengaruhi kinerja bank dengan kinerja tim sebagai variabel intervening melalui indikator-indikator kinerja tim yang dilaksanakan, sebagai dampak dari implementasi kepemimpinan transaksional akan mempengaruhi kinerja bank BRI cabang Abunjani.

5.3. PEMBAHASAN

5.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Tim.

Kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja tim dapat dilihat dari hasil uji pengaruh pada tabel menjadi variabel yang mempengaruhi fraud dilihat dari hasil uji pengaruh pada tabel 5.10, serta didukung oleh hasil uji hipotesis untuk melihat pengaruh variabel pada tabel 5.11. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja tim menunjukkan pengaruh yang moderat $< 0,5$ yakni $0,488$ atau 49% mendekati kuat.

Dukungan hasil uji hipotesis terdapat pengaruh positif dan signifikan ditunjukkan dengan t hitung $3,987 > t$ statistic $1,96$ dengan tingkat signifikansi p value $0,000 < 0,05$. Artinya semakin baik kepemimpinan transaksional yang diimplementasikan maka semakin baik kinerja tim yang dibentuk. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Lawasi dan Triatmanto (2017) Kerjasama tim menjadi cara yang efektif dalam menyatukan karyawan dalam tugas yang menuntut terlaksananya dalam waktu yang ditentukan, serta hasil yang didapat menjadi lebih baik.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja tim dalam organisasi, dimana mampu memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan sehingga kinerja tinggi dapat dihasilkan dengan membentuk tim yang solid (Otake, 2019). Pertukaran mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan, sehingga pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama, dalam bentuk imbalan yang memotivasi bawahan dan mempengaruhi kinerja tim yang dibangun (Bass, 1990) dan Hughes, et al, 2002). Penelitian Hussain et al., (2017) mendukung hasil penelitian empiris mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kinerja tim, dimana kepemimpinan transformasional mampu mendorong pengelolaan berbagi ilmu pengetahuan dalam organisasi sementara kepemimpinan transaksional dalam bentuk imbalan uang dan pengakuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan berbagi pengetahuan dalam lintas tim dan antar karyawan sehingga memungkinkan organisasi mengeksploitasi sumberdaya berbasis pengetahuan.

Temuan lain yang mendukung dari penelitian Musinguzi, Namale, Rutebemberwa, Dahal, Ntege, Kekitiinwa, Adeodata (2018) kepemimpinan transaksional berkorelasi positif dan signifikan terhadap kerja tim. Kerja tim lebih termotivasi jika di motivasi oleh gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transaksional lebih tinggi hasilnya secara statistik dalam mempengaruhi bawahan terutama dalam hal produktivitas dan harmonisasi menunjukkan kontribusi anggota tim sebagai kunci yang mencerminkan pertimbangan individual sebagai dampak dari kepemimpinan transaksional (Stedman & Adams-Pope, 2019).

5.3.2. Pengaruh Kinerja Tim Terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja tim dengan besaran pengaruhnya sebesar $0,458$ atau 46% ,

dengan tingkat pengaruh tergolong moderat $> 0,3$, serta uji pengaruh menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan $t_{hitung} 3.112 > 1,96$ dan $p-value$ sebesar $0.002 < 0.05$. Kinerja organisasi meningkat ketika kinerja tim bekerja secara optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Berber et al., (2020) bahwa efektivitas kerja tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutan tim itu sendiri. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Alarafat & Doblus (2021) bahwa efektivitas kerja sama tim dan kinerja karyawan tergolong tinggi dan berdampak pada kinerja organisasi, meski berbeda objek penelitian dan dampak kerja tim pada kinerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan factor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi yang dihasilkan dengan membangun kolaboratif dalam kerja tim (Askari et al., 2020).

Kerja tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ditentukan oleh factor-faktor mempengaruhi keragaman kerja sama tim seperti loyalitas, motivasi dan tanggung jawab orang akan bekerja secara kolaboratif dan kemampuan untuk menangani orang dan mengawasi, memantau dan memastikan pelaksanaan proyek, dan hasil kajian menunjukkan kinerja tim mempengaruhi kinerja organisasi, kerja tim yang intrinsic harus ditekankan dan diberi perhatian lebih, dan upaya yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan kepada tim dengan keragaman budaya dalam tim dan melihat penerapan insentif yang memadai diantara anggota tim.

5.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi

Kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja bank sebesar 0.690 atau 70 % (Tabel 5.11). Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan hasil uji hipotesis $t_{hitung} 2.915 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $p-value < 0,05$ (0,004). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja bank BRI cabang Abunjani, sebagai pimpinan yang menggerakkan sumber daya manusia dan sumberdaya di organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan Penelitian D & Dennis, (2011) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terutama dalam peningkatan produktivitas, kepuasan, keterlibatan dan komitmen dengan pendekatan yang memberikan arahan, implementasi rencana dan memotivasi orang untuk mencapai kinerja perbankan. Temuan yang sama oleh Awoyemi, (2018) yang menguji pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perbankan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja perbankan di Ekiti State memiliki hubungan yang sangat kuat dimana perilaku pemimpin yang melibatkan pencapaian pengambilan

tindakan segera terutama dalam hal penanganan masalah kronis, dan memotivasi perasaan karyawan untuk tetap berada pada organisasi.

Muchiri. K., Hazel, (2018) mendukung tentang pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bank memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bank umum. Pada dimensi pembelajaran menemukan bahwa penghargaan kontinge, manajemen dengan pengecualian (aktif), manajemen dengan pengecualian pasif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian Hanafi et al., (2020) melakukan pengujian langsung efek kepemimpinan transaksional dan transformasional pada perbankan islam di Sumatera Selatan Indonesia. Hasil uji menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan mempengaruhi kepuasan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perbankan.

Temuan berbeda Ahmad, Muhammad. Ejaz, (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi meski pada tingkat yang bervariasi. Kepemimpinan transaksional memiliki dampak lebih tinggi terhadap kinerja organisasi diikuti oleh gaya kepemimpinan transformasional. Para pemimpin menggunakan nilai dan ideologi yang memotivasi bawahannya untuk mencapai tingkat pencapaian yang ditentukan. Pemimpin transaksional lebih menekankan pada tugas yang dilakukan oleh staff organisasi dengan memperluas industri tekstil untuk memiliki visi dan kepribadian yang menginspirasi bawahan mereka dengan visi yang efektif sehingga berdampak pada kinerja organisasi. Begitu juga dengan penelitian Timothy O, C. Andy T, Okwu. Victoria O, Akpa. Idowu A, (2011) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan transaksional lebih tepat dalam mendorong kinerja di perusahaan skala kecil.

5.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi melalui Kinerja Tim

Kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja bank melalui kinerja tim sebagai variabel mediating. Pengaruh tidak langsung yang dihasilkan dari keterkaitan variabel ini positif dan signifikan (tabel 5.10 dan 5.11) pengaruh tidak langsung sebesar 0.607 atau 61%, dan uji hipotesis mendukung pengaruh ini dengan hasil *t statistic* (4,504) > 1,96 dengan tingkat signifikansi *p-value* (0,000) < 0,05. Hal ini bermakna secara tidak langsung kepemimpinan transaksional melalui kinerja tim mempengaruhi kinerja bank BRI cabang Abunjani. Hal ini sejalan dengan penelitian Liu et al., (2011) menguji hubungan antara kepemimpinan transaksional

terhadap kinerja organisasi dengan kinerja tim sebagai mediator. Penelitian dari Weinzimmer et,al (2012) yang meneliti kerja tim sebagai variable mediator dalam hubungan antara orientasi strategis dan kinerja organisasi, dengan kerja tim dibentuk sebagai budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja (Otache, 2019).

Berbeda dengan penelitian Yang et al.,(2011) yang menguji dampak mediasi kerja tim dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja sebuah proyek. Kepemimpinan transaksional menekankan imbalan kontingen, dengan memberikan penghargaan kepada bawahan untuk memenuhi tujuan kinerja, dengan focus pada kesepakatan kontrak antara pemimpin dan bawahan pada kinerja dengan imbalan tertentu. Perbedaan yang dihasilkan pemimpin transaksional lebih memperhatikan kebutuhan bawahan yang harus dipenuhi sementara pemimpin transformasional menunjukkan karisma dan menciptakan kebanggaan, rasa hormat, kepercayaan diri serta dalam bentuk memberikan perhatian-perhatian pada anggota tim.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

- 1 Gambaran umum variabel kepemimpinan transaksional, kinerja tim dan kinerja organisasi dari bank BRI cabang Abunjani sebagai berikut :

a Dimensi kepemimpinan transaksional berupa imbalan konteigensi, manajemen dengan pengecualian eksepsi aktif, dan manajemen dengan pengecualian pasif dengan semua indicator hasilnya adalah baik dari persepsi responden.

Variabel kinerja tim dengan dimensi berkontribusi pada pekerjaan tim,
b berinteraksi dengan rekan satu tim, menjaga tim tetap pada jalurnya, mengharapkan kualitas, memiliki pengetahuan juga menggambarkan Baik dalam berkontribusi.

Kinerja perbankan memiliki dimensi persfektif keuangan dan perfektif non
c keuangan berada pada kategori Baik dan terus meningkat.

2 Hasil Pengujian pengaruh variabel Kepemimpinan transaksional, Kinerja tim dan kinerja organisasi sebagai berikut:

a Hasil pengujian Kepemimpinan transaksional terhadap kinerja tim berpengaruh positif dan signifikan, dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap fraud **diterima**. Hal ini sesuai dengan faktanya bahwa kepemimpinan transaksional yang diimplementasikan dengan baik akan meningkatkan kinerja tim terutama dalam konteks dilakukan rapat secara berkala sebagai umpan balik dari pengawasan serta memberi sanksi/turun jabatan/penggantian.

b Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan sehingga hipotesis **diterima**, hal ini sesuai dengan faktanya bahwa BRI Abunjani mengalami peningkatan laba

dalam 3 tahun terakhir, Bagian kredit memanfaatkan aktiva produktif sesuai kebijakan (biaya bunga, tenaga kerja, dan biaya operasional) dari perspektif keuangan sementara dari perspektif non keuangan Loyalitas kreditur tetap terjaga, Peningkatan kredit dari kreditor lama, Bagian kredit meningkat kinerjanya dalam 3 tahun terakhir.

- c Pelaksanaan pekerjaan dengan tim mempengaruhi kinerja organisasi positif dan signifikan, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja tim mempengaruhi kinerja organisasi berpengaruh **diterima**. Hal ini sesuai dengan faktanya bahwa hasil yang dicapai dengan kerja tim berdampak pada peningkatan kinerja organisasi terutama dalam hal Anggota tim saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan rekan satu tim jika terdapat kesulitan,
- proses Budaya yang terbangun sangat baik akan mendukung eliminir fraud sedini mungkin melalui nilai-nilai yang ditanamkan, norma yang berlaku dan kontrol internal dan eksternal . Anggota tim selalu bertukar pikiran dan melakukan umpan balik agar terjadi peningkatan kinerja, anggota tim peduli bahwa tim melakukan pekerjaan yang luar biasa, terkadang tidak mengharapkan imbalan, anggota tim bisa melakukan peran anggota tim lainnya jika diperlukan.
- 3 Hasil pengujian secara tidak langsung terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bank BRI cabang Abunjani melalui melalui kinerja tim. Hipotesis yang menyatakan bahwa implementasi kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja tim hipotesis **diterima**. Hal ini sesuai dengan faktanya bahwa implementasi kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kinerja bank BRI cabang Abunjani dengan kinerja tim sebagai intervening, dimana dimensi kinerja tim sangat berperan dan mendukung dalam peningkatan kinerja bank

BRI cabang Abunjani.

6.2. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang dibuat maka kesimpulan dan saran akademis dan praktis untuk meningkatkan kinerja bank BRI cabang Abunjani dapat dibuat sebagai berikut :

6.2.1. Saran Akademik

- a Penelitian ini menguji variabel kepemimpinan transaksional yang mempengaruhi kinerja bank BRI cabang Abunjani dan kinerja tim sebagai variabel mediating. Peneliti menyarankan untuk peneliti lanjutan dan penelitian lain agar menggunakan variabel tambahan atau variabel lain selain dari variabel penelitian ini,
- b Unit analisis penelitian pada penelitian ini adalah bank BRI Cabang Abunjani untuk peneliti lain agar meneliti di bank lain selain bank yang digunakan dalam penelitian ini, dan lokasi yang berbeda

6.2.2 Saran Praktis

- 1 Implementasi kepemimpinan transaksional harus lebih aktif dalam menerapkan dimensi kepemimpinan transformasional :
 - a. Pimpinan menilai kebijakan kontigensi dan menyesuaikan dengan target yang harus dicapai.
 - b. Berinovasi terkait prosedur kerja, dan menentukan orang-orang dalam tim dengan kombinasi karakter agar dapat mencapai target yang ditentukan.
- 2 Melakukan evaluasi terhadap tim yang dibentuk dan melakukan pergantian antar tim agar proses kolaborasi tim menjadi semakin baik.

- 3 Teguran lisan dan pendampingan dalam upaya monitoring ketika tim tidak mencapai target kinerja yang ditetapkan.

