

Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Studi Kasus Bank XYZ

Novia Nainggolan ^{a✉}, Syamsul Maarif^b, Anggraini Sukmawati^c

Sekolah Bisnis-Institut Pertanian Bogor (IPB)

✉ novianainggolan92@gmail.com

ABSTRAK. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan. Total jumlah data yang disurvei adalah 75 pegawai. Kuisisioner dibagikan dengan metode teknik *purposive sampling*. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan SEM-PLS untuk mengetahui pengaruh variabel yang diuji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi tetapi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penentuan Strategi Peningkatan Kinerja menggunakan *Analytical Hiery Process* diperoleh bahwa perusahaan perlu meningkatkan kriteria untuk peningkatan kualitas dan sistem penghargaan perusahaan yang kompatibel.

Kata kunci: gaya kepemimpinan; kinerja; kompetensi pegawai; pelatihan

ABSTRACT. *The purpose of this study was to analyze the effect of competency, training, and leadership style on the performance of employee of PT Bank XYZ in Wilayah Medan. The research population is all employees of PT Bank XYZ in the Medan Region. Total number of data surveyed were 75 employees. The Questionnaires were distributed with purposive sampling techniques method. The data obtained processed by using SEM-PLS to determine the effect of the variables tested. The results of the study indicate that training has a significant influence on competencies but does not have a direct influence on employee performance. Leadership has a significant influence on competencies and has a significant influence on employee performance. Competence has a significant influence on employee performance. The results of determining the Performance Improvement Strategy using the Analytical Hiery Process obtained that the company needs to improve the criteria for quality improvement and the company compatible reward system.*

Keyword: *employee's competency; leadership styles; training; performance*

PENDAHULUAN

Kinerja SDM mengarah pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila ia memiliki kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan benar dan tepat waktu. Pegawai diharapkan untuk selalu memberikan kontribusi, memiliki sikap, dan perilaku yang baik sesuai standar kerja yang telah ditentukan baik oleh manajemen maupun nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2013), kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, salah satunya kompetensi. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, yaitu alat, sumber daya, lingkungan sosia, rekan kerja, dan sikap manajemen. Hal ini menunjukkan, dalam meningkatkan kinerja pegawai tersebut memerlukan beberapa hal seperti kompetensi, pelatihan, dan gaya kepemimpinan. Kompetensi merupakan suatu hal yang dapat dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh seorang pegawai. Pelatihan merupakan suatu proses maupun langkah dimana pegawai berusaha untuk mencapai kemampuan tertentu agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Industri perbankan merupakan salah satu industri yang mengutamakan pelayanan prima kepada masyarakat dengan didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal dan memiliki kemampuan melayani prima. Pemanfaatan kemajuan teknologi yang berkembang pesat dan didukung oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas diharapkan industri perbankan dapat ikut serta dalam peningkatan perekonomian saat ini khususnya di Indonesia. Tantangan persaingan bisnis mengharuskan seluruh Industri Perbankan untuk bersaing menjadi Bank terbaik, maka ada beberapa cara yang digunakan Industri-industri perbankan untuk berhasil unggul dalam persaingan tersebut, yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Kompetensi, pelatihan, dan gaya kepemimpinan merupakan konsep yang berguna dalam manajemen sumber daya manusia dalam Industri Perbankan yang diharapkan dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja serta membuat dan mengambil keputusan yang memungkinkan pegawai mencapai visi misi perusahaan.

Maarif dan Kartika (2012) kinerja adalah keluaran (*result*) yang merupakan *real value* bagi perusahaan. *Result* yang dihasilkan dapat berupa jumlah penjualan, jumlah produksi, tingkat kualitas, efisiensi biaya, profit, dan sebagainya. Pengukuran kinerja memerlukan suatu indikator sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dapat digunakan untuk mengukur hasil dari kegiatan tersebut. Indikator untuk mengukur kinerja menurut Gomes (2003) adalah kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan jabatan, kreativitas, kerjasama, dapat dipercaya, inisiatif, dan kualitas diri. Robbins (2001) menyatakan, penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan oleh beberapa pihak diantaranya adalah atasan langsung, rekan kerja, evaluasi diri, bawahan langsung, dan pendekatan menyeluruh. Atasan langsung memiliki peran terbesar, yaitu 96 persen. Atasan langsung diasumsikan sebagai orang yang memberikan pekerjaan dan paling tahu mengenai kinerja pegawainya.

Amstrong (2000), kompetensi merupakan kemampuan menggambarkan dimensi perilaku yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kolibacova (2014) menyatakan konsep kompetensi biasanya diterapkan untuk mendefinisikan seluruh kemampuan individu,

keterampilan, perilaku dan pengetahuan, yang berorientasi pada kinerja yang efektif. Banyak studi kasus telah menunjukkan bahwa banyak manfaat yang terkait dengan penggunaan kompetensi dalam sebuah penilaian kinerja organisasi, yaitu mengurangi pergantian staf, mengurangi biaya pelatihan, meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Setiap perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapai sebuah keberhasilan. Menurut Zwell (2008) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu, keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, motivasi, karakteristik Pribadi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi

Cole (2002) mendefinisikan pelatihan merupakan kegiatan belajar untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik yang diperlukan untuk tugas. Untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diinginkan dari pegawai maka dibutuhkan program pelatihan yang tepat yang mungkin berdampak pada motivasi dan komitmen pegawai. Rivai (2012) menyatakan, pelatihan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan memiliki orientasi jangka pendek, dan memiliki kemampuan untuk mempermudah dalam bekerja bagi pegawainya. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Faktor gaya kepemimpinan memegang peranan yang penting dimana pemimpin akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Vandenabeele et al. (2014) berpendapat kepemimpinan berpengaruh terhadap lingkungan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik penting bagi suatu organisasi. Van Wart (2013) menyatakan, gaya kepemimpinan adalah sifat, keterampilan, dan perilaku yang digunakan pemimpin dalam membangun hubungan dengan bawahan untuk mencapai efisiensi. Hasil penelitian Ohemeng *et al.* (2017) diketahui gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan. Hubungan antara pemimpin dan bawahan memiliki pengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Pemimpin yang transformasional dapat menginspirasi dan membangkitkan semangat bawahan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan serta menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi

Penurunan persentase target pencapaian perusahaan terhadap realisasi periode tahun 2015 sampai dengan Juni 2018 dan kinerja pegawai selama tiga tahun terakhir berdasarkan sistem *Talent* di PT Bank XYZ di Wilayah Medan. Kompetensi, pelatihan, dan gaya kepemimpinan merupakan konsep yang berguna untuk manajemen SDM dalam Industri PerBankan yang diharapkan dapat membantu SDM meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini juga diharapkan dapat membantu karyawan dalam membuat dan mengambil keputusan untuk mencapai visi misi perusahaan. Penurunan nilai menurut observasi peneliti didukung oleh butuhnya peningkatan kompetensi dari segi internal baik dalam minimnya *refreshment* internal maupun keluhan bahwa pihak manajemen kurang memberikan perhatian perjalanan karir karena banyaknya instrumen dalam mendapatkan promosi menuju jenjang jabatan berikutnya. Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
6. Bagaimana strategi peningkatan kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.

Berdasarkan uraian perumusan masalah tersebut, maka dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

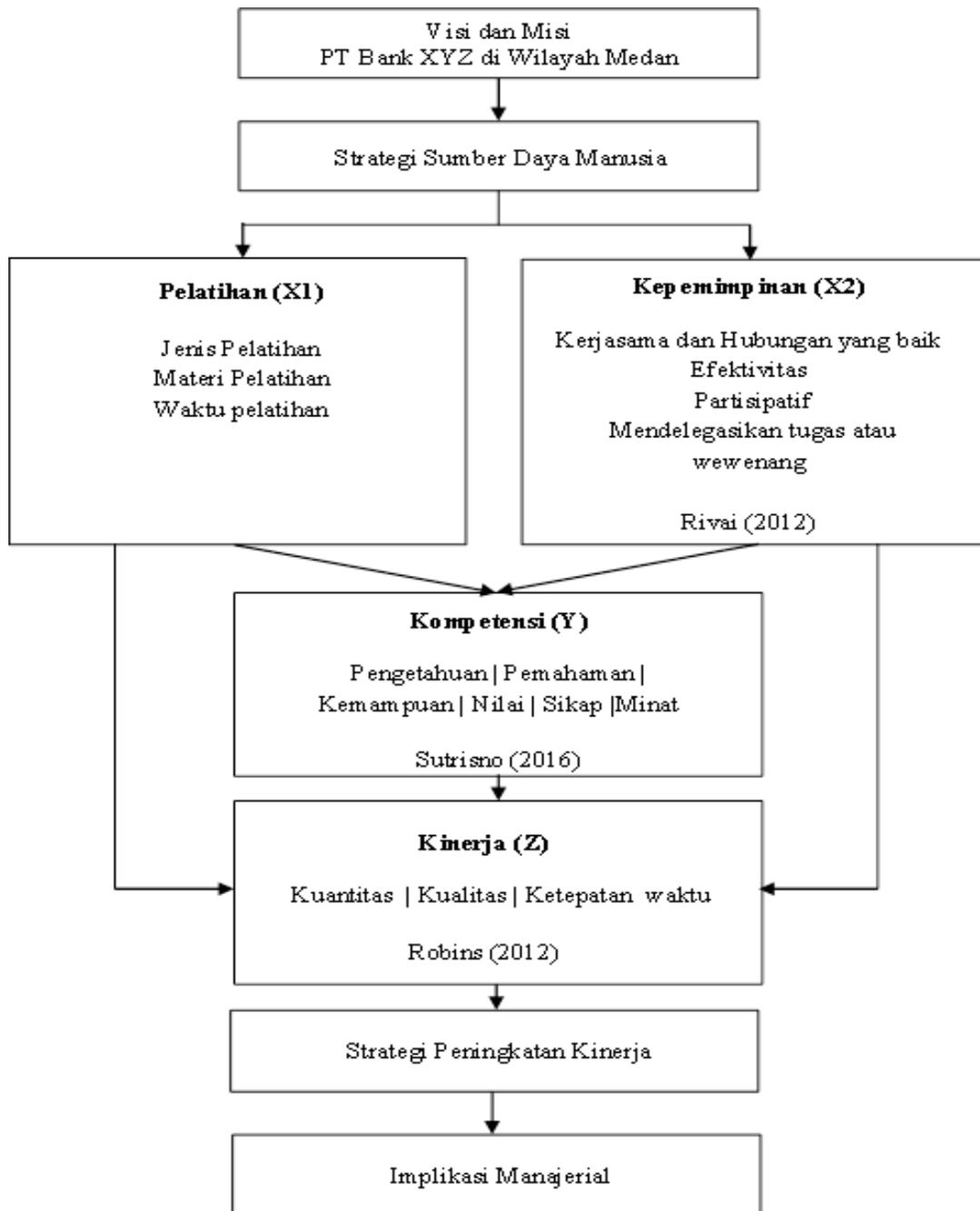
1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
2. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
4. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.
6. Merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan.

Yunus (2009) Hasil dari penelitiannya menunjukkan kemampuan berkomunikasi pegawai merupakan penghambat bagi suksesnya pekerjaan kelompok atau suatu tim kerja. Komunikasi akan menghasilkan sinergi positif dalam kelompok. Komunikasi yang baik akan tercipta melalui usaha yang terorganisasi oleh seorang pemimpin yang mampu memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, dan memiliki kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima oleh orang lain. Keputusan yang baik adalah keputusan yang dihasilkan dari analisis menyeluruh terhadap suatu masalah, dan keputusan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Zaim et al. (2013) Terdapat hubungan positif antara kompetensi dan kinerja individu. Hasil penelitian ini memberikan beberapa bukti empiris yang merujuk pada pengaruh kompetensi individu pada kinerja organisasi. Salah satu hasil paling mengejutkan dari penelitian ini adalah, ketika sampai pada kinerja organisasi, kompetensi manajerial tampaknya menjadi faktor paling signifikan. Perusahaan dituntut untuk menyesuaikan kompetensi karyawan dari waktu ke waktu dan berkaitan erat dengan sumber daya penting untuk perubahan.

Rumusan masalah, tinjauan pustaka, teori dan hasil penelitian terdahulu yang sudah diuraikan sebelumnya memberikan indikasi bahwa terdapat beberapa strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Strategi tersebut dapat diterapkan pada PT Bank XYZ di Wilayah Medan. Adapun strategi tersebut berupa pelatihan, gaya kepemimpinan, dan kompetensi dari perusahaan itu sendiri. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kompetensi dan kinerja pegawai,

maka digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai gambaran kerangka konseptual dari penelitian ini, yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran konseptual penelitian

- H-1 : Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi.
- H-2 : Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi.
- H-3 : Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.
- H-4 : Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.
- H-5 : Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

METODE

Penelitian dilakukan di PT Bank XYZ di Wilayah Medan, yang terletak di Jl. Pemuda No. 12 Medan, Sumatera Utara. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September 2018 sampai Maret 2019. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan melalui wawancara dengan para responden selanjutnya, dilakukan pula wawancara terstruktur dengan menggunakan kuesioner terhadap pakar sebagai narasumber untuk menentukan strategi kinerja pegawai. Adapun sumber data primer dalam penelitian dibagi berdasarkan keperluannya, seperti disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sumber Data Primer Penelitian

Tujuan	Jumlah
Penentuan Faktor terkait Kinerja Pegawai	75 Orang
	3 Orang Assisten Vice President
Pembentukan Strategi	2 Orang Manajer Wilayah
	2 Orang Manajer Unit
	1 Orang Manajer Pusat

Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Analisis Deskriptif, Analisis *Partial Least Square* (PLS) dan Analisis Hierarki Proses (AHP). Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung jumlah persentase dari responden pada tiap variabel. Analisis deskriptif adalah metode penelitian yang meliputi pengumpulan data dalam rangka menjawab pertanyaan menyangkut keadaan pada waktu sekarang. Menurut Sumarwan (2011), analisis deskriptif mempunyai sifat yang dirancang untuk mengumpulkan informasi secara aktual, menggambarkan suatu keadaan dan situasi yang berlangsung dan mengikaji sebab-sebab terjadinya suatu gejala, tidak dapat mengontrol suatu kejadian dan mengukur yang telah terjadi.

Partial Least Square (PLS) merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metoda statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang dan multikolinieritas.

AHP (*Anlytical Hierarchy Proses*) di kenalkan oleh Thomas Saaty pada tahun 1980, seorang ahli matematika dari *Warton School of Bussines*. AHP dipandang sebagai suatu alat yang efektif untuk membantu pengambilan keputusan yang sangat kompleks dan membantu menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan yang terbaik (Hartono, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Informasi dari responden merupakan hal penting yang perlu diketahui sebagai dasar dalam memberikan analisis atas data yang diberikan. Disisi lain Sunatra (2006) mengemukakan bahwa tujuan dikemukakannya karakteristik responden adalah untuk memberikan gambaran yang ingin

diketahui mengenai keadaan diri responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan kelompok demografi jenis kelamin diketahui bahwa pegawai Bank XYZ yang menjadi responden mayoritas adalah laki-laki sebanyak 56 orang atau 74.67 persen dan sisanya adalah perempuan sebanyak 19 orang atau 25.33 persen. Hal ini menunjukkan bahwa lokasi penelitian yang berada di Medan, banyak membutuhkan laki-laki untuk menyelesaikan pekerjaannya. Nicole *et al.* (2009) menjelaskan bahwa jenis kelamin sangat mempengaruhi kinerja terhadap respon dalam bekerja. Status pernikahan dari responden mayoritas menunjukkan telah menikah sebanyak 47 orang atau 62.67 persen dan sisanya sebanyak 28 orang atau 37.333 persen belum menikah. Basofi (2015) menjelaskan bahwa pegawai yang telah menikah cenderung akan bekerja lebih baik. Hal ini disebabkan mereka akan mengurangi risiko dari kehilangan pekerjaan.

Usia mayoritas dari pegawai adalah berada pada *range* 35-40 tahun sebanyak 30 orang atau 40 persen. Usia responden terbanyak kedua berada pada *range* 25-30 tahun sebanyak 23 orang atau 30.67 persen, 31-35 tahun sebanyak 11 orang atau 14.67 persen, kurang dari 25 tahun sebanyak 5 orang atau 6.67 persen dan lebih dari 41 tahun sebanyak 4 orang atau 5.33 persen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar merupakan golongan yang telah memiliki pengalaman serta semangat yang besar untuk memberikan kinerja yang baik. Mahendra dan Woyanti (2014) menjelaskan bahwa golongan muda yang memiliki usia dibawah 35 tahun akan cenderung lebih bersemangat bekerja khususnya memenuhi target. Jabatan merupakan gambaran terkait struktur organisasi dari suatu perusahaan, diketahui bahwa *assistant* manajer saat ini menjadi bagian penting yang mempengaruhi aktifitas pekerjaan dari perusahaan. Masa bekerja juga tergambar sangat detail dimana pegawai mayoritas masuk dalam golongan telah bekerja 3-6 tahun sebanyak 39 orang atau sebesar 52 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki pengetahuan yang baik dan mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan.

Hasil Uji Validitas (PLS)

Uji validitas indikator merupakan hal penting yang perlu dilakukan untuk mendapatkan indikator penting yang berperan dalam model penelitian. Pada penelitian ini digunakan 53 indikator dari 4 variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2016) uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan, sehingga dapat memberikan gambaran yang sebenarnya. Diketahui bahwa 12 indikator dianggap tidak valid karena memiliki nilai dibawah 0.5. Merujuk dari pernyataan Hair *et al.* (2010) menjelaskan bahwa batasan validitas pada uji *partial least square* sebesar 0.5. Indikator yang dianggap tidak valid selanjutnya dikeluarkan dari model penelitian untuk mendapatkan hasil yang baik, dilakukan pengujian kembali dengan menggunakan indikator yang tersisa.

Uji validitas variabel merupakan bagian penting yang perlu dilakukan untuk mengetahui ketepatan dari variabel digunakan dalam hipotesis. Validitas diskriminan juga dapat dilihat dari nilai average variance extracted (AVE). Grefen dan Straub (2005) menjelaskan bahwa pada AVE memiliki batasan sebesar yang mengharuskan output memiliki nilai diatas 0.5 untuk dinyatakan valid. Composite Reliability merupakan parameter yang digunakan untuk mengetahui kehandalan dari suatu indikator terhadap variabel. Hair *etal* (2010) menjelaskan bahwa reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan output *composite reliability* dengan syarat nilai harus diatas 0.7. Adapun Hasil dari perhitungan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Cronchbach Alpha
Pelatihan	0.55	0.92
Kepemimpinan	0.57	0.92
Kompetensi	0.51	0.91
Kinerja	0.69	0.90

Berdasarkan Tabel 2 didapat informasi bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam model penelitian telah valid. Kondisi ini disebabkan nilai output telah melebihi dari batasan yang telah ditetapkan. Variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan telah reliabel, hal ini disebabkan nilai output sudah melebihi dari batasan yang ditetapkan.

Uji Determinasi (PLS)

Pengujian determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel yang digunakan dapat menggambarkan model. Ghozali (2012) menjelaskan bahwa koefisien determinasi memiliki nilai koefisien antara nol hingga satu. Disajikan nilai koefisien determinasi pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai R-Square

Model	R-Square
Kinerja	0.735
Kompetensi	0.626

Berdasarkan Tabel 3 didapat informasi bahwa model kompetensi yang dijelaskan dengan dua variabel pembentuk (pelatihan dan kepemimpinan) mampu menjelaskan sebesar 0.626 atau 62.6 persen dan sisanya sebesar 37.4 persen dijelaskan oleh variabel diluar model. Pada model kinerja diketahui bahwa variabel penyusun (pelatihan, kepemimpinan dan kompetensi) mampu menjelaskan sebesar 73.5 persen dan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar model.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel dengan variabel lainnya. Pada pengujian hipotesis diketahui terdapat dua output penting yaitu original (estimate) dan Tstat. Nilai original menjelaskan mengenai arah atau dampak dari hubungan variabel dengan variabel lainnya. Nilai original dapat dikatakan sebagai nilai korelasi antara variabel. Nilai Tstat merupakan nilai yang menggambarkan kuat (signifikan) atau lemah (tidak signifikan) dari hubungan antara variabel. Hubungan hipotesis dinyatakan signifikan jika memiliki nilai diatas 1.96 (Hair *et al.* 2010). Hasil uji hipotesis dijelaskan pada Tabel 3.

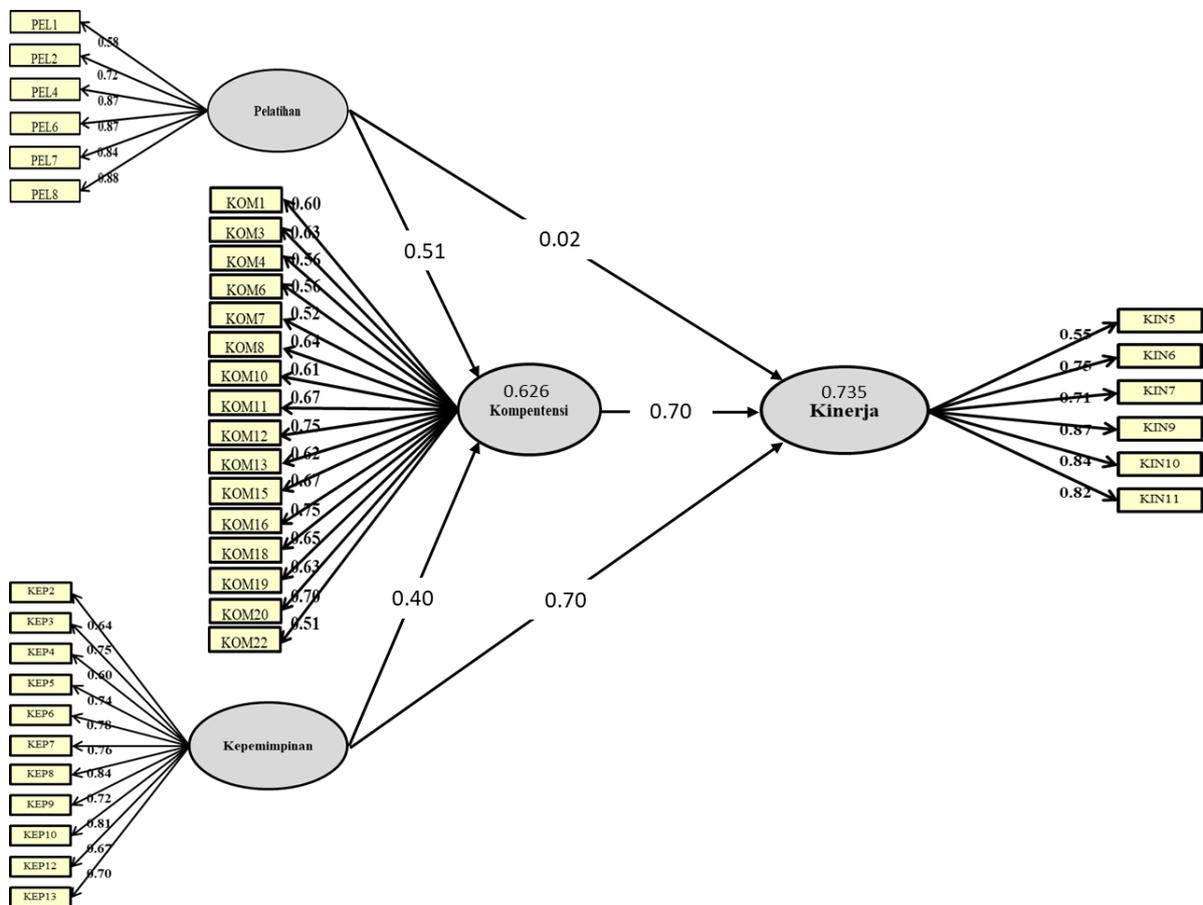
Kepemimpinan terhadap kinerja

Hubungan variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja terbukti memiliki pengaruh positif (0.70) dan signifikan ($10.56 > 1.96$). Kepemimpinan memberikan peran besar dalam kinerja para pegawai, hal ini disebabkan dalam perusahaan tersebut masih menganggap bahwa pemimpin sebagai *role model* dalam bekerja. Istiharoh (2013) menyatakan bahwa peran kepemimpinan sangat besar dalam meningkatkan kinerja para staff, hal ini dapat disebabkan karena dalam organisasi tersebut masih menganggap pemimpin sebagai contoh yang harus ditiru dan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan pesan kepada para staffnya. Khalid *et al.* (2012) menjelaskan dalam penelitiannya

bahwa sifat pemimpin yang mau merangkul pegawainya dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja. Kondisi tersebut memberikan penjabaran bahwa manajemen perlu mempertahankan serta mendorong para pemimpin untuk bekerja lebih baik serta membangun suasana yang menyenangkan bagi semua pihak dalam rangka meningkat kinerja pegawai.

Kepemimpinan terhadap kompetensi

Hubungan variabel kepemimpinan dengan variabel kompetensi terbukti memiliki pengaruh positif (0.40) dan signifikan (4.80). Pada dasarnya perusahaan telah memiliki standard yang baik dalam menetapkan kompetensi yang perlu dimiliki oleh setiap pegawainya, namun perubahan model serta tantangan bisnis memaksa setiap bagian dalam perusahaan untuk selalu meningkatkan kompetensi. Pemimpin selalu berfikir untuk meningkatkan kompetensi dirinya dan staffnya, disebabkan dalam meningkatkan kinerja perusahaan harus dilakukan secara holistik tidak boleh secara parsial. Soleman *et al.* (2016) menyatakan bahwa peran kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan, hal ini disebabkan memberikan rangsangan untuk para pegawai untuk *challenge* diri untuk lebih baik. Kondisi ini juga harus diawali oleh pemimpin untuk mau mengupdate dirinya dengan hal baru, sehingga nantinya menciptakan ekosistem yang selalu memperbarui secara *sustainable*.



Gambar 2. Output Pengolahan PLS

Tabel 4. Output Uji Validitas

Hipotesis	Original	Tstat	Keterangan
Kepemimpinan --> Kinerja	0.70	10.56	Signifikan
Kepemimpinan --> Kompetensi	0.40	4.80	Signifikan
Pelatihan --> Kinerja	0.02	0.16	Tidak Signifikan
Pelatihan --> Kompetensi	0.51	6.60	Signifikan
Kompetensi --> Kinerja	0.70	2.01	Signifikan

Pelatihan terhadap kinerja

Hubungan variabel pelatihan dengan variabel kinerja terbukti memiliki pengaruh positif (0.02) dan tidak signifikan (0.16). Pelatihan disadari oleh perusahaan merupakan hal dasar yang dapat memberikan pengaruh baik terhadap perusahaan, namun bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian, pelatihan secara langsung belum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Peran pelatihan harus dimediasi oleh faktor lain yang mampu berperan signifikan untuk kinerja. Perusahaan dalam hal ini perlu memformulasikan pendekatan yang lebih implementatif dalam rangka membantu penyelesaian masalah dilapang sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja. Motloka *et al.* (2018) menjelaskan bahwa evaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan melihat konten dari pelatihan.

Pelatihan terhadap kompetensi

Hubungan variabel pelatihan dengan variabel kompetensi terbukti memiliki pengaruh positif (0.51) dan signifikan (6.60). Pelatihan memberikan andil besar dalam membentuk kompetensi dalam bekerja. Hal ini disebabkan para peserta pelatihan (pegawai) perusahaan akan memiliki pengetahuan mengenai bidang pekerjaan, keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun sikap profesional sehingga pegawai mampu untuk bekerja dengan baik. Rivai (2011) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik, maka dari itu peningkatan dapat dilakukan dengan pelatihan. Perusahaan harus mampu mempertahankan serta memberikan *improvement* aspek dalam pelatihan

Kompetensi terhadap kinerja

Hubungan variabel kompetensi dengan variabel kinerja terbukti memiliki pengaruh positif (0.70) dan signifikan (2.01). Kompetensi yang baik dianggap mampu berperan dalam meningkatkan kinerja hal ini disebabkan dalam kompetensi pegawai terdiri dari keterampilan, pengetahuan dan perilaku. Wijayanto dan Dotulong (2017) kompetensi berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai yang disebabkan mampu mengetahui dengan baik permasalahan yang terjadi pada perusahaan. Manajemen perlu menyadari bahwa kompetensi yang baik disebabkan oleh peran pelatihan dan kepemimpinan, maka dari itu secara tidak langsung hal ini perlu dijadikan bagian dalam rangka meningkatkan peran dari kinerja pegawai.

Strategi Peningkatan Kinerja menggunakan *Analytical Hierarchy Process*

Penentuan prioritas didasarkan pada pendapat para pakar yang dikumpulkan dari kuesioner yang kemudian informasi tersebut dianalisis menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Penggunaan metode tersebut diharapkan mendapat alternatif strategi terbaik bagi peningkatan kinerja pegawai. Penggunaan metode AHP memiliki beberapa syarat dimana rasio konsistensi harus

dibawah 0.1 atau 10 persen. Hal ini sebagai upaya bahwa jawaban atau informasi yang didapatkan oleh pakar memiliki kesimpulan yang jelas. Adapun tahap dalam penentuan prioritas disajikan dalam beberapa tahap yaitu penentuan factor, actor, kriteria, dan alternative strategi. Gambar 3 menjelaskan hasil analisis AHP peningkatan kinerja PT. Bank XYZ di Wilayah Medan.

Penentuan kriteria ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan beberapa pakar di PT Bank XYZ di Wilayah Medan. fokus pada penelitian ini adalah strategi meningkatkan kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan. Penentuan faktor didasari pada dari metode yang digunakan sebelumnya yaitu PLS, dimana menggunakan 3 faktor yaitu pelatihan, kepemimpinan dan kompetensi yang dianggap berperan terhadap kinerja.

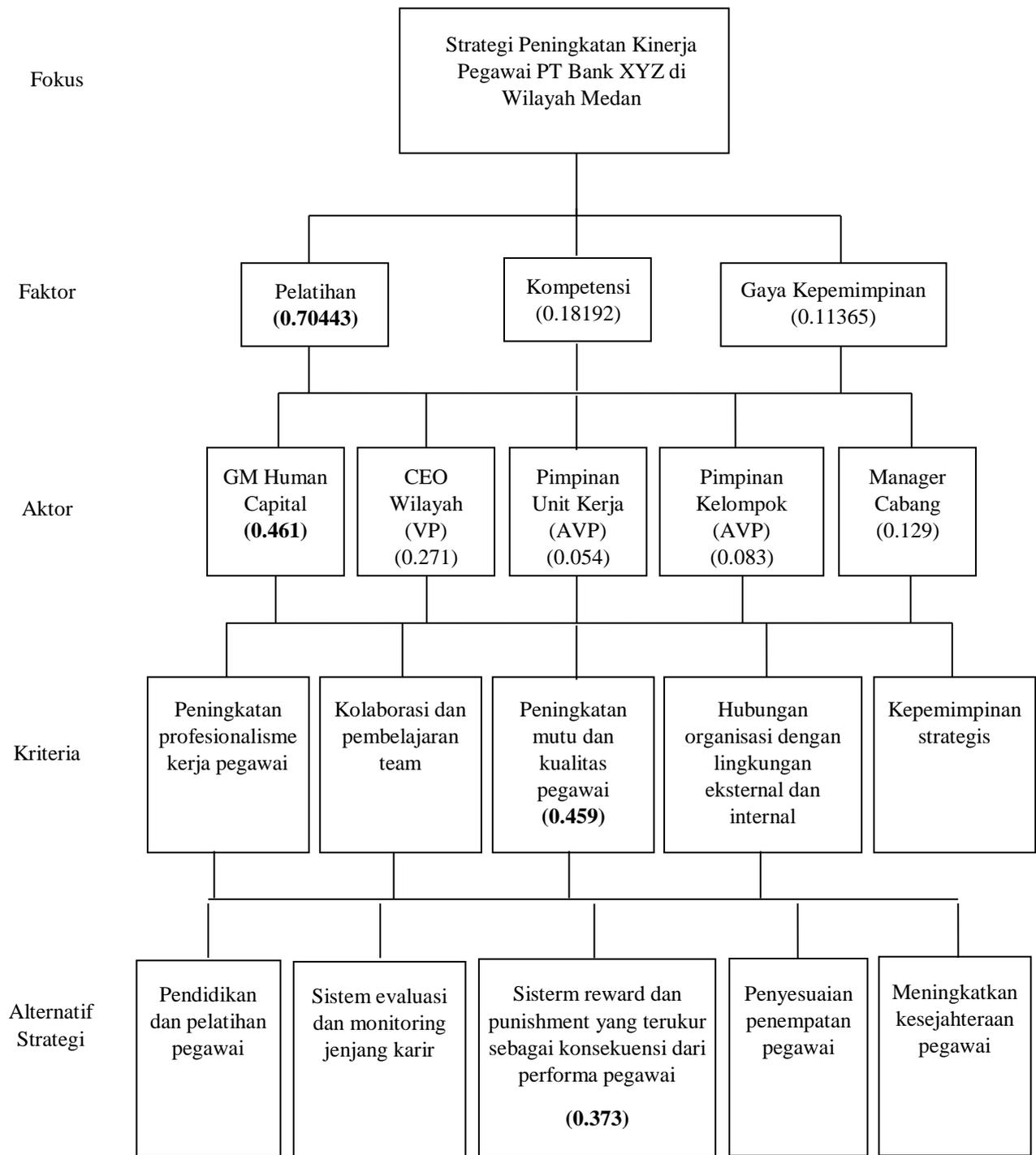
Hasil analisis AHP pada Gambar 5 diketahui bahwa pelatihan (0.70443) merupakan faktor yang saat ini dianggap paling prioritas oleh para pakar yang mampu berdampak pada kinerja pegawai. Kondisi ini bukan diartikan sebagai bahwa pelatihan yang buruk namun lebih disebabkan kesadaran akan pentingnya pengembangan pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Perusahaan kemudian dapat memprioritaskan kompetensi (0.18192) dari pegawai setelah pelatihan berjalan dengan baik. Prioritas terakhir adalah kepemimpinan (0.11365), hal ini didasari bahwa pemimpin saat ini telah mampu mengkondisikan dirinya dengan baik untuk para pegawai atau staff.

Terdapat lima aktor utama yang dianggap memiliki kepentingan dalam strategi peningkatan kinerja pegawai. Perusahaan perlu menyadari bahwa faktor tersebut harus dijalankan oleh aktor, yang sesuai. Pembentukan prioritas berdasarkan faktor dihubungkan dengan aktor sebagai pelaksana atau yang dapat mampu berpengaruh dalam pembentukan strategi peningkatan kinerja dari para pegawai. Berdasarkan Gambar 5, aktor-aktor tersebut adalah GM Human Capital, CEO Wilayah (Vice President), Pemimpin Unit Kerja (AVP), Pemimpin Kelompok, dan Manajer Cabang. Hasil perhitungan AHP diperoleh GM Human Capital memiliki peran terpenting (0.461).

GM *Human Capital* memiliki peran dalam penentuan perencanaan SDM (recruitment dan seleksi), mendakan pelatihan dan pengembang, menangani promosi, pemindahan, pengajian dan urusan lainnya yang berhubungan dengan SDM. Maka dari itu dalam GM *Human Capital* harus adaptif untuk mampu selalu mengimprovisasi hal-hal yang berhubungan dengan pelatihan untuk pegawai. Bentuk improvisasi dapat dilakukan dengan mengupdate diri terhadap *issue* baru dan mengajak para staff yang berhubungan SDM untuk memberikan saran

Aktor dari perusahaan dianggap berperan besar dalam strategi namun diperlukan kriteria dalam merumuskan sasaran strategi yang aplikatif. Manajemen melalui para pakar melakukan penilaian terhadap kriteria. Terdapat lima kriteris yang dijelaskan pada Gambar 9, yaitu peningkatan profesionalisme pegawai, kolaborasi dan pembelajaran team, peningkatan mutu dan kualitas pegawai, hubungan organisasi dan lingkungan eksternal, dan kepemimpinan strategis.

Hasil penelitian diketahui bahwa peningkatan mutu (0.459) merupakan kriteria penting yang harus ditingkatkan oleh GM *Human Capital* selaku aktor yang paling berperan dalam pelatihan. Peningkatan mutu pegawai dipandang penting karena dalam perbaikan kinerja secara langsung untuk pegawai. Kriteria tersebut yang telah diketahui harus didukung dengan adanya alternatif yang lebih mendalam agar aplikatif dalam proses pelaksanaannya.



Gambar 3. Hasil AHP peningkatan kinerja PT. Bank XYZ di Wilayah Medan

Hasil analisis AHP diketahui bahwa *system reward* (0.373) menjadi alternative strategi utama dalam strategi peningkatan kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan. Hasil analisis deskriptif kuesioner diketahui bahwa terdapat banyak pegawai yang telah bekerja di PT Bank XYZ di Wilayah Medan dengan masa kerja 36 tahun (38) dan lebih dari 9 tahun (41). Kisaran umur responden didominasi oleh kisaran umur 25-30 tahun (30 persen) dan 35-40 tahun (40 persen). Data menunjukkan alternative strategi yang harus dilakukan oleh PT Bank XYZ di Wilayah Medan adalah adanya evaluasi mengenai *system reward* pegawai.

Hasil penelitian Murphy (2015) diperoleh system reward mampu meningkatkan kinerja pegawai. Melakukan evaluasi mengenai struktur dan system penghargaan dapat dikatakan sulit untuk manajemen hal ini dikarenakan penentuan reward yang salah akan memiliki konsekuensi yang serius bagi kinerja dan produktivitas organisasi. Namun, meskipun secara tradisional peningkatan kinerja difokuskan pada banyak aspek pengembangan SDM seperti pembelajaran, pelatihan, pengembangan dan pembinaan, penelitian menunjukkan aspek manajemen imbalan dapat meningkatkan kinerja. Pegawai akan memiliki motivasi dimana reward dijadikan sebagai daya tarik untuk bekerja lebih baik. Manajer yang diberi penghargaan memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian Brown and Reilly (2009) didapati Direktur SDM perusahaan perbankan yang menekankan peran penghargaan sebagai satu cara untuk memingkatkan budaya kinerja tinggi dan keterlibatan antar pegawai yang baik adalah sebuah komitmen kepada pegawai dalam pengembangan SDM, mengakui kontribusi pegawai, dan memberikan reward kepada kesuksesan pegawai tersebut. Adanya praktik reward tersebut pegawai menjadi termotivasi dan focus pada tujuan bisnis dan Pribadi sehingga memberikan kinerja yang luar biasa dan dilandasi dengan tindakan yang sesuai dengan nilai-nilai Bank.

Pegawai sebagai SDM perusahaan merupakan aset terbesar dari perusahaan perbankan. Oleh karena itu, dengan mengevaluasi system reward perusahaan maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai PT Bank XYZ di Wilayah Medan. Perlunya pengklasifikasian ulang dari talent system perusahaan agar pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari tiga tahun dapat meningkatkan kinerja mereka.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan didapat beberapa kesimpulan penting diantaranya adalah kompetensi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan ($T_{stat} 2.01 > 1.96$) terhadap kinerja pegawai. Kompetensi yang baik disebabkan oleh peran pelatihan dan gaya kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di PT Bank XYZ. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil penelitian menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kompetensi secara signifikan namun tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Hasil hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kompetensi secara signifikan dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($T_{stat} 4.80 > 1.96$). Perusahaan telah memiliki standard yang baik dalam menetapkan kompetensi yang perlu dimiliki oleh setiap pegawainya, namun perubahan model serta tantangan bisnis memaksa setiap bagian dalam perusahaan untuk selalu meningkatkan kompetensi.

Hubungan variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja terbukti memiliki pengaruh positif (0.70) dan signifikan ($10.56 > 1.96$). Kepemimpinan memberikan peran besar dalam kinerja para pegawai, hal ini disebabkan dalam perusahaan tersebut masih menganggap bahwa pemimpin sebagai *role model* dalam bekerja. Perusahaan perlu meningkatkan pelatihan dengan aktor utama GM Human Capital dengan kriteria peningkatan mutu dan alternatif terkait sistem reward perusahaan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diketahui terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan yaitu:

Evaluasi Sistem Pelatihan

Pelatihan merupakan hal penting yang diperlukan pertama bagi perusahaan dalam rangka menambahkan kebutuhan khusus dalam bekerja di perusahaan. Perusahaan perlu dapat melakukan pengembangan sistem pelatihan dengan cara mengidentifikasi elemen penting dalam pelatihan diantaranya materi pelatihan yang selalu *up to date*, pemateri yang mampu menyampaikan pesan yang lebih baik dan waktu pelatihan yang lebih sesuai. Perusahaan juga dapat mengevaluasi sistem pelatihan yang dilakukan melalui sistem satu arah dan interaksi. Hal ini dirasa dapat menciptakan rasa ingin tahu dan memaksa pegawai untuk aktif dalam proses pelatihan. Output dari implementasi diharapkan dapat memberikan efek kinerja yang meningkat secara langsung.

Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Pendekatan Non-Formal

Perusahaan telah menyadari bahwa peran pemimpin sangat besar untuk menciptakan kinerja yang baik. Perusahaan dapat membina para pemimpin di segala lapisan atau *layers* untuk dapat berperan aktif untuk terus memberikan contoh kepada bawahannya untuk aktifitas yang dilakukannya. Perusahaan menyadari bahwa kepemimpinan juga dapat terjadi pada bagian non formal, maka dari itu perusahaan juga harus melakukan pendekatan para pemimpin non formal yang ada pada pegawai. Harapannya akan menjadi suatu kesatuan dalam rangka meningkatkan *performace* pegawai terhadap perusahaan

Peningkatan Kompetensi Pegawai Sesuai Kebutuhan Individu

Kompetensi diketahui menjadi penghubung bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Perusahaan telah menyadari bahwa kompetensi menyangkut sikap, perilaku dan emosi dari pegawai, maka dari itu perusahaan perlu selalu meningkatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya. Disisi lain perusahaan perlu memiliki direktori kompetensi untuk setiap jenis pekerjaan. Hal ini akan berdampak pada informasi yang efektif bagi manajemen perusahaan dalam mengidentifikasi kompetensi yang sudah ada dan belum ada serta yang perlu ditingkatkan dari setiap anggota perusahaan.

Evaluasi System Reward

Perusahaan dapat melakukan kajian evaluasi system manajemen kinerja dengan mengevaluasi kriteria-kriteria sistem imbalan yang dapat dilihat dan diukur secara prosedural. Kinerja pegawai harus dapat diukur secara lebih akurat untuk menentukan apakah pegawai tersebut dapat bekerja sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong M. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta (ID): Erlangga
- Basofi DA. (2016). Hubungan jenis kelamin, pekerjaan dan status pernikahan dengan tingkat kecemasan pada pasien operasi katarak di rumah sakit yarsi pontianak. *Jurnal Universitas Tanjungpura*. 2(1) : 1-10

- Brown D, Reilly P. 2015. Measuring the effectiveness of pay and reward practices. United Kingdom (UK): Institute for Employment Studies.
- Cole GA. 2002. Personnel and Human Resource Management. 5th Edition. London (UK):Continuum Publisher.
- Dewi IK. 2016. Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Pembinaan, Pelatihan Dan Tour Of Duty Pada Bri Cabang Ciamis. *Jurnal Admiistrasi Bisnis* 4(4).
- Ghozali I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. 23. Semarang (ID): BPFE Universitas Diponegoro.
- Gomes FC. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke 2. Yogyakarta (ID): Andi Offset.
- Hair JF, Black WC, Babin Bj, Anderson RE. 2010. Multivariate Data Analysis, 7th ed. New Jersey (USA): Pearson Prentice Hall.
- Isiharoh R. 2013. Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrasi Reform*. 1(1) : 152-161.
- Joshi A, Kale S, Chandel S, Pal DK. 2015. Likert scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology* Vol 7(4): 396-403.
- Khalid A, Murtaza G, Zafar A, Zafar MA, Saqib L, Mushtaq R. 2012. *Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance*. *Information Management and Business Review*. 4(9): 487-495.
- Kolibacoba G. 2014. The relationship between competency and performance. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis* Vol 62(6): 1315-1327. <https://doi.org/10.11118/actaun201462061315>
- Maarif MS, Kartika L. 2012. Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia: Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan. Bogor (ID): IPB Press.
- Mahendra AD, Woyanti N. (2014). Analisis Pengaruh Pendidikan, Upah, Jenis Kelamin, Usia dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (Studi di Industri Kecil Tempe di Kota Semarang). Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara A P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung (ID): Remaja Rosdakarya.
- Motloka ME, Sekantsi LP, Monyoloc RP. 2018. The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho. *International Journal of Human Resource Studies*. 8(2) : 1-31.
- Murphy B. 2015. The Impact of reward systems on employee performances. [TESIS] Dublin Business School.
- Nicole A. Healy, Tammy H. Scheidegger, Amy L. Ridley Meyers, and Karen Friedlen. 2009. The Relationship Between Psychological Birth Order and Romantic Relationships. American Counseling association Annual Conference and Exposition March 19-23, Charlotte, North Carolina. (online)
- Ohemeng FLK, Amoako-Asiedu E, Darko TO. 2017. The relationship between leadership style and employee performance: An exploratory study of Ghanaian Public Service. *International Journal of Public Leadership* 14(4):274-296. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0025>.
- Robbins SP. 2001. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1 Edisi 8. Jakarta (ID): Prenhallindo
- Schuler RS, Jackson SE. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta(ID): Erlangga.

- Soleman A, hidayah N, Aini Q. 2014. Pengaruh kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *Jurnal Sumberdaya Manusia Muhammadiyah*. 4(1) : 1-8
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung(ID): Alfabeta.
- Van Wart M. 2013. Public-sector leadership theory: a reassessment after 10 years. *Public Administration* 9(3): 521-543.
- Vandenabeele W, Leisink P, Andersen LB. 2014. Leadership in the public sector: a tale of general principles and particular features. *Review of Public Personnel Administration* 34(2): 79-83.
- Yunus, E. 2009. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kppbc Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan* 12(2).
- Wijayanto J, Dotulong LOH. 2017. Pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Plasa multi krindo manado. *Jurnal EMBA* Vol.5(2): 3048-3057.
- Zwell, M. 2008. *Creating a Culture of Competence*. New York(USA): John Wiley and Sons,Inc.