

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan teknologi dan informasi mendorong lingkungan bisnis berada pada era *disruptif* atau ketidakpastian akibat adanya *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA) yang sangat tinggi. Ambiguitas, kompleksitas, ketidakpastian, serta volatilitas ini menyebabkan munculnya peluang serta tantangan untuk perusahaan. Salah satu hal terbesar yang terjadi sebagai bagian dari kondisi ketidakpastian ini adalah adanya dampak luar biasa dari *Corona virus disease 2019* (Covid-19). Covid-19 sudah menyebabkan jutaan jiwa di penjuru dunia terinfeksi penyakit ini. Covid-19 ini sendiri berimplikasi signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan yang ada, ini tidak hanya berimplikasi terhadap aspek kemanusiaan serta kesehatan saja, melainkan juga berimplikasi terhadap aspek perekonomian dunia. Dampak Covid-19 ini juga berimplikasi terhadap seluruh sektor yang ada, khususnya sektor pariwisata dan berbagai sektor yang lain (Fahrika & Roy, 2020; LPI BI, 2020; LPI BI, 2021). Situasi ini menuntut perusahaan mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan lingkungan tersebut untuk dapat meningkatkan kinerja dan keberlangsungan hidup perusahaan. Kinerja karyawan didefinisikan dengan kuantitas serta kualitas atas hasil kinerja seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawabnya masing-masing (Sugiono & Pratista, 2018). Kinerja

didefinisikan dengan hasil kinerja yang seorang individu raih dan capai dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajiban yang merupakan sebagai tanggungjawabkannya yang melekat padanya dengan dilandaskan terhadap waktu, kesungguhan, pengalaman serta kecakapannya. Dengan demikian, kinerja ini ialah sebagai suatu unsur fundamental yang wajib tiap karyawan capai yang merupakan cerminan untuk kemajuan serta perkembangan perusahaan dalam melakukan pengelolaan dan pengalokasian terhadap para pegawai dan karyawannya. Kinerja pegawai ini berperan aktif serta sangat memberi pengaruh terhadap proses dalam mencapai tujuan organisasi seperti yang dinyatakan Johannes *et al.*, (2016), yang menyebutkan bahwa kinerja di dalam suatu organisasi ini didefinisikan dengan jawaban atas sukses atau tidak sukses dari berbagai tujuan organisasi yang sebelumnya sudah ditetapkan dan ditentukan. Penelitian Lasiny *et al.* (2021); Jaya *et al.* (2021); Chair (2020); Nur & Sjahrudin (2019); dan Mujanah (2016) menemukan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan ini ditentukan dengan lingkungan kerja, motivasi kerja, serta gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional ini akan dapat memberi pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang dalam menjalankan suatu kepemimpinan ini banyak memberi dukungan serta inspirasi pada para karyawannya agar nantinya dapat menjadi lebih baik dan berkembang untuk pencapaian dan juga tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan tertentu (Bana, 2016). Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang memiliki pengaruh ideal (*trust, respect, & integrity*), memiliki jiwa motivasi inspirasi (*communication,*

enthusiasm, & optimism), memiliki stimulasi intelektual (*rationality & problem solving*), dan memiliki pertimbangan individu yang baik (*personal attention, mentoring, & listening*). Gaya kepemimpinan transformasional ini timbul dikarenakan kemampuan dalam menghasilkan perubahan yang mendasar, sebagai misalnya ialah kebutuhan karyawan, motivasi, nilai-nilai dan juga tingkah laku sejalan dengan berlangsungnya atau berjalannya waktu yang ada. Dengan kepemimpinan transformasional yang nantinya akan dibentuk ini nantinya bahwa hubungan interaksi antara karyawan dengan pemimpinnya ini supaya para karyawannya tersebut mempunyai motivasi yang tinggi dan kemampuan yang baik serta selalui berusaha untuk memenuhi kinerja dan prestasi yang berkualitas. Ada keterlibatan atas beberapa faktor yang juga memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan, yakni faktor yang asalnya dari dalam diri ataupun faktor yang berasal atau berkaitan hubungan dengan lingkungan organisasi tersebut. Kedua jenis faktor ini memberi pengaruh terhadap karyawan dalam menempatkan dirinya agar dapat memberi kontribusi terhadap suatu organisasi tempatnya bekerja. Gaya kepemimpinan transformasional dibutuhkan dalam melakukan pengelolaan terhadap perubahan yang kompleks, hal ini dikarenakan bahwa visi pemimpin ini dapat memberikan arahan pada para anggotanya dengan motivasi kerja yang lebih tinggi serta melaksanakan dengan lebih dari apa yang dibutuhkan dan direncanakan dalam memenuhi berbagai tujuan organisasi tersebut (Lawrence, 2013). Penelitian Lasiny *et al.* (2021); Jaya *et al.* (2021); Nur & Sjahrudin (2019); Sugiono & Pratista (2018); dan Hardhiansyah & Suprihadi (2016)

menemukan bahwa kepemimpinan transformasional ini dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional. Terdapat berbagai faktor lain yang dapat memberi pengaruh terhadap tinggi ataupun rendah dari kinerja karyawan ini, di antaranya ialah lingkungan kerja. Lingkungan kerja (*the work environment*) didefinisikan dengan sumber daya serta situasi yang seorang individu butuhkan dalam menjalankan suatu pekerjaan tertentu (Hardhiansyah & Suprihadi, 2016). Lingkungan kerja didefinisikan dengan sarana yang dapat mendukung atau menunjang untuk lancarnya proses kerja, yang mana bahwa keselamatan dan kenyamanannya dalam bekerja ini mendesak untuk dipertimbangkan dalam menghasilkan suasana atau kondisi kerja yang menyenangkan dan kondusif untuk para karyawan, dengan demikian ini akan dapat mendukung atau memperbaiki kinerja pegawai dalam menjalankan kegiatan pekerjaannya tersebut. Lingkungan kerja harus mendapat perhatian penting dari manajemen perusahaan. Lingkungan kerja secara garis besar ini terbagi ke dalam dua unsur, yang pertama adalah lingkungan kerja fisik yang terdiri dari kenyamanan ruang kerja, sarana dan prasana kerja yang tercukupi dan yang kedua adalah lingkungan non fisik yang terdirikan atas hubungan dengan rekan kerja (sejawat), hubungan dengan atasan, serta hubungan dengan bawahan. Penelitian Hastuti *et al.* (2021); Agaba *et al.* (2020); Rachmat *et al.* (2019); Fithri *et al.* (2019); Al-Omari dan Okasheh (2017) menemukan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi ini bersumberkan atas bahasa latin, yakni dari kata “*movere*” yang artinya dorongan atau menggerakkannya (Paendong, 2019). Motivasi didefinisikan dengan tenaga ataupun dorongan dalam menggerakkan raga dan jiwa dalam berbuat suatu hal tertentu. Motivasi didefinisikan dengan pendorong (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertikah laku yang di dalam perbuatan tersebut terdapat tujuan-tujuan tertentu (Tucunan, *et al.*, 2014). Motivasi menjadi aktualisasi diri seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi kerja didefinisikan dengan subjek yang akan sangat berguna dan peranannya fundamental untuk seorang pemimpin untuk mencapai kinerja perusahaan (Kamery, 2009). Motivasi didefinisikan dengan penggerak serta pendorong sikap ataupun perilaku menuju pada arah tujuan serta pencapaian dan ini ialah sebagai sebuah siklus yang di dalamnya terdirikan atas tiga unsur, di antaranya ialah tujuan yang diharapkan (*goals*), kebutuhan (*needs*), serta dorongan dalam bertindak dan berbuat (*drives*). Penelitian Lasiny *et al.* (2021); Marewo *et al.* (2020); Kuswati (2020); Nur & Sjahruddin (2019); Sugiono & Pratista (2018); dan Mubarakah (2018) menemukan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun ada penelitian serupa yang memperoleh kesimpulan bahwa ternyata kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan yang diujikan pada sektor yang berbeda (Prabowo *et al.* (2021); Hastuti *et al.* (2021); Sudiarta (2018)). Dengan adanya perbedaan hasil tersebut maka masih perlu penelitian lebih lanjut yang memperlihatkan bagaimana pengaruh variabel tersebut yakni kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja pada sektor yang berbeda salah satunya adalah pada sektor perbankan.

Sektor perbankan ini didefinisikan dengan sektor atau unsur yang berperan fundamental dalam menggerakkan atau menjalankan ekonomi dari suatu Negara tertentu. Perbankan ini dalam seluruh kegiatan ekonomi ini peranannya sangat fundamental, di dalamnya mencakup dengan sektor penggerak utamanya, yakni Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Di tengah pengaruh kondisi krisis akibat pandemi Covid-19, tiga bank besar di Indonesia tetap menunjukkan kinerja positif. Salah satu bank tersebut adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Bank yang memiliki saham BBNI ini sukses melakukan suatu lompatan untuk memulihkan kinerja positifnya di tahun 2021, yang mana bahwa laba bersihnya ialah Rp10,89 triliun, mengalami pertumbuhan menjadi 232,2% *year on year* (yoy), atau mengalami keuntungan dua kali lipat dari tahun 2020. Namun, laba bersih tersebut masih jauh di bawah tiga bank pesaing lainnya, antara lain PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan laba bersih Rp32,22 triliun, PT. Bank Central Asia Tbk dengan laba bersih Rp31,41 triliun, dan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan laba bersih Rp28,03 triliun (Bisnis, 2021). Laba bersih tidak lepas dari salah satu faktor penentunya yaitu kinerja karyawan perusahaan

tersebut. Kinerja karyawan menjadi sesuatu yang sangat krusial dalam menghasilkan pendapatan perusahaan (Evita *et al.*, 2017).

BNI ini ialah sebagai satu dari berbagai layanan penyedia jasa perbankan yang terkenal di Negara Indonesia. BNI ini pertama kali dibentuk tertanggal 5 Juli 1946 yang merupakan sebagai bank pertama yang pihak Pemerintah Republik Indonesia miliki dengan secara resmi. Sebagai salah satu bank BUMN, hingga kini BNI telah memiliki 17 kantor wilayah dengan 201 cabang utama yang tersebar dari Sabang hingga Merauke dan 6 kantor cabang luar negeri. Salah satu cabang di dalam negeri adalah BNI Kantor Cabang Renon yang merupakan Cabang dengan kelolaan Dana Pihak Ketiga (DPK) terbesar dan memiliki outlet terbanyak di antara 9 Cabang lainnya dalam lingkup BNI Kantor Wilayah 08 (Wilayah Bali, NTB, dan NTT). BNI Kantor Cabang Renon memiliki 1 Kantor Cabang Utama (KCU), 24 Kantor Cabang Pembantu (KCP), 2 Kantor Kas (KK) dan 1 Kantor Fungsional (KF). Adapun jumlah pegawai BNI Kantor Cabang Renon adalah sejumlah 197 pegawai.

Sebagai salah satu kantor cabang BNI tentunya BNI Kantor Cabang Renon memperoleh target yang harus dicapai, baik target pengumpulan Dana Pihak Ketiga (DPK) maupun target lain seperti yudisium *Service Experience Index* (SEI) yang nanti akan berpengaruh pada skor *Performance Measurement System* (PMS) BNI Cabang Renon. Skor PMS ini akan menjadi penentu nilai yudisium masing-masing pegawai. Untuk mencapai target-target tersebut tentunya diharapkan kinerja maksimal dari seluruh pegawai sesuai dengan *Key Performance Index* (KPI) masing-masing. Namun pada kenyataannya, pencapaian target-target

tersebut belum maksimal. Di Tahun 2021 target DPK BNI Cabang Renon sebesar 6,8 Triliyun namun tercapai dengan akhir Tahun 2021 sebesar 6,5 Triliyun. Begitupula untuk target SEI di Tahun 2021 adalah Yudisium 5 namun skor yang dicapai sampai akhir Tahun 2021 berada pada skor 4,7. Adapun terkait posisi pencapaian kinerja BNI Cabang Renon per akhir Desember 2021 di antara sembilan cabang di BNI Wilayah 08 terdapat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Pencapaian DPK Masing-Masing Cabang pada BNI Wilayah 08 Per 31 Desember 2021

TOTAL DPK												
NO	Cabang	2020	TARGET		REALISASI		REALISASI vs 2020		REALISASI THD TARGET			Rank Thd % Target
			FULL YEAR	PROP.	30-12-2021	31-12-2021	GROWTH	%	Prop	% Prop	% F Y	
1	ENDE	944	980	980	1.007	1.014	69	7,33%	33	103,40%	103,40%	1
2	KUPANG	2.228	2.295	2.295	2.343	2.338	110	4,94%	44	101,90%	101,90%	2
3	SINGARAJA	952	982	982	984	988	36	3,83%	6	100,63%	100,63%	3
4	SUMBAWA	1.061	1.090	1.090	1.106	1.077	16	1,51%	-13	98,81%	98,81%	4
5	MAUMERE	749	787	787	762	766	17	2,22%	-21	97,36%	97,36%	5
6	DENPASAR	4.808	4.940	4.940	4.782	4.768	-40	-0,83%	-172	96,52%	96,52%	6
7	RENON	6.690	6.812	6.812	6.566	6.545	-146	-2,18%	-267	96,08%	96,08%	7
8	BIMA	1.181	1.213	1.213	1.087	1.081	-100	-8,46%	-132	89,09%	89,09%	8
9	MATARAM	2.164	2.230	2.230	1.995	1.985	-179	-8,28%	-244	89,04%	89,04%	9
Total		20.778	21.328	21.328	20.631	20.561	-216	-1,04%	-766	96,41%	96,41%	

* Pencapaian Total Dpk Wilayah sebesar Rp. 20.561 M Turun -1,04% dari posisi Desember 2020
 * Pencapaian ini sebesar 96,41% dari target proposional Rp.21.328 M atau sebesar 96,41% dari target full year sebesar Rp. 21.328 M
 * 3 Cabang dengan pencapaian dibandingkan Target 2021 tertinggi adalah ENDE (103,40%), KUPANG (101,90%) SINGARAJA (100,63%)
 * Sedangkan 3 Cabang dengan pencapaian dibandingkan Target 2021 terendah adalah RENON (96,08%), BIMA (89,09%) MATARAM (89,04%)

Sumber : Dashboard Kinerja 31 Desember 2021 BNI Wilayah 08

Persentase realisasi terhadap target full year 2021 menunjukkan posisi BNI Cabang Renon berada pada posisi tiga terbawah di antara sembilan cabang di BNI Wilayah 08 dengan persentase -2,18% terhadap realisasi full year 2020 dan 96,08% terhadap target full year 2021 meskipun target yang diberikan sudah dirasionalisasi atau diturunkan mengingat adanya krisis akibat pandemi Covid-19. Pencapaian Dana Pihak Ketiga (DPK) dijadikan sebagai tolok ukur kinerja BNI Kantor Cabang Renon karena aktifitas utamanya adalah melakukan pengumpulan Dana Pihak Ketiga (DPK). DPK ini merupakan tugas bersama seluruh karyawan BNI Kantor Cabang Renon. Dengan demikian, bahwa pencapaian realisasi

tersebut tentu berkaitan erat dengan kinerja masing-masing pegawai di BNI Cabang Renon selama setahun terakhir. Penelitian ini dimaksudkan agar dapat mengetahui besaran pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BNI Kantor Cabang Renon.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas dapat disimpulkan identifikasi masalahnya ialah sebagaimana di bawah ini:

- 1.2.1 BNI Kantor Cabang Renon sebagai Kantor Cabang dengan kelolaan DPK tertinggi pada BNI Wilayah 08 pada tahun 2021 pencapaian hasil kinerjanya belum maksimal sesuai target yang ditetapkan.
- 1.2.2 Hasil kinerja BNI Kantor Cabang Renon merupakan hasil kinerja seluruh karyawan BNI Kantor Cabang Renon yang tentunya perlu ditingkatkan lebih baik lagi.
- 1.2.3 Kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Renon tidak terlepas dari berbagai pengaruh yang beberapa di antaranya adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja karyawan yang dalam hal ini perlu untuk dikaji lebih lanjut.

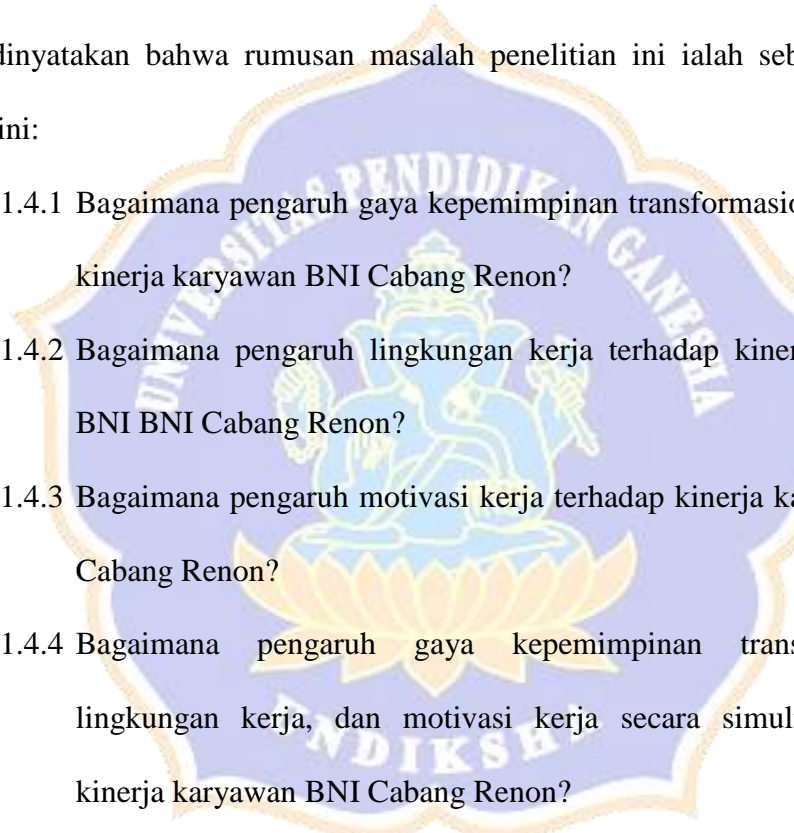
1.3 BATASAN MASALAH

Merujuk terhadap identifikasi masalah penelitian tersebut, untuk penelitian ini berfokus pada pengaruh beberapa variabel yang dapat mempengaruhi tinggi

rendahnya kinerja karyawan di BNI Cabang Renon yaitu gaya transformasional pemimpin, lingkungan kerja dan motivasi kerja.

1.4 RUMUSAN MASALAH

Merujuk terhadap uraian latar belakang penelitian tersebut, dengan ini dapat dinyatakan bahwa rumusan masalah penelitian ini ialah sebagaimana di bawah ini:

- 
- 1.4.1 Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BNI Cabang Renon?
 - 1.4.2 Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BNI BNI Cabang Renon?
 - 1.4.3 Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BNI Cabang Renon?
 - 1.4.4 Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan BNI Cabang Renon?

1.5 TUJUAN PENELITIAN

Merujuk pada berbagai rumusan masalah penelitian ini, dengan ini dapat disebutkan bahwa tujuan penelitian ini ialah sebagaimana berikut ini:

- 1.5.1 Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BNI Cabang Renon.

1.5.2 Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BNI Cabang Renon.

1.5.3 Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BNI Cabang Renon.

1.5.4 Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BNI Cabang Renon.

1.6 MANFAAT PENELITIAN

Merujuk terhadap beberapa tujuan penelitian ini, dapat disebutkan bahwa hasil penelitian ini memiliki beberapa manfaat penelitian sebagaimana di bawah ini:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis hasil penelitian ini adalah dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan atau mengembangkan wawasan baru yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia khususnya peningkatan kinerja karyawan serta dapat digunakan sebagai tambahan referensi pada penelitian selanjutnya dengan topik yang relevan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi manajemen BNI Kantor Cabang Renon dalam upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan budaya kerja BNI yaitu salah satunya adalah perbaikan tiada henti.

1.7 PENJELASAN ISTILAH

Adapun penjelasan secara konseptual dan operasional variabel – variabel dalam penelitian ini ialah sebagaimana di bawah ini:

1.7.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan dengan kuantitas serta kualitas atas hasil kinerja seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawabnya masing-masing. Dalam kinerja karyawan ini sendiri di dalamnya terdapat delapan unsur yang fungsinya ialah agar dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, di antaranya ialah kualitas pribadi, inisiatif, kebebasan, kerja sama, pengetahuan kerja, kreativitas, kuantitas kerja dan juga kualitas kerja.

1.7.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang dalam menjalankan suatu kepemimpinan ini banyak memberi dukungan serta inspirasi pada para karyawannya agar nantinya dapat menjadi lebih baik dan berkembang untuk pencapaian dan juga tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Indikatornya adalah memiliki pengaruh ideal, memiliki jiwa motivasi inspirasi, memiliki stimulasi intelektual, serta memiliki pertimbangan individu yang baik.

1.7.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan dengan seluruh unsur yang terdapat dalam sekitaran seorang pegawai yang dapat memberi pengaruh terhadap diri seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas serta karyawan yang perusahaan atau organisasi tertentu bebaskan padanya. Lingkungan kerja secara garis besar dibagi menjadi dua elemen, yang pertama adalah lingkungan kerja fisik yang terdiri dari kenyamanan ruang kerja, sarana dan prasana kerja yang tercukupi dan yang kedua adalah lingkungan non-fisik yang di dalamnya terdirikan atas keterkaitan hubungan dengan rekan sejawat atau kerjanya, hubungannya dengan atasan serta hubungan dengan bawahannya.

1.7.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan dengan suatu unsur tertentu yang dapat memberi dorongan serta semangat seorang individu dalam menjalankan pekerjaannya. Penggerak ataupun pendorong sikap dan perilaku menuju pada arah pencapaian tujuan yang sebagai sebuah siklus yang di dalamnya terdirikan atas tiga unsur, di antaranya ialah tujuan yang diharapkan, dorongan dalam menjalankan suatu tindakan atau perbuatan serta terdapatnya kebutuhan.

1.8 PUBLIKASI

Hasil penelitian ini dipublikasikan pada *Jurnal Ekonomi Efektif (JEE)* dengan link <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE>.