

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perbankan di Indonesia memainkan peran krusial dalam perekonomian nasional, berfungsi sebagai jantung sistem keuangan yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan stabilitas finansial. Sistem perbankan Indonesia terdiri dari berbagai institusi keuangan, termasuk bank sentral, bank umum, dan bank perkreditan rakyat, yang masing-masing memiliki fungsi dan tanggung jawab spesifik dalam perekonomian negara (Bank Indonesia , 2023)

Bank Negara Indonesia (BNI) didirikan pada tanggal 5 Juli 1946, menjadikannya salah satu bank tertua di Indonesia. Pada awal berdirinya, BNI didirikan sebagai bank sentral pertama Republik Indonesia, dengan nama "Bank Negara Indonesia", berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1946 (Kompas.com, 2022). Tugas utama BNI pada masa itu adalah menerbitkan dan mengedarkan alat pembayaran resmi yang dikenal dengan nama "Oeang Republik Indonesia" (ORI) sebagai pengganti mata uang penjajah (Kemenkeu,2023)

Seiring perkembangan waktu dan kebutuhan ekonomi, peran BNI sebagai bank sentral digantikan oleh Bank Indonesia yang didirikan pada tahun 1953. Setelah itu, BNI diubah menjadi bank komersial dengan nama resmi PT Bank Negara Indonesia (Persero). Perubahan ini memungkinkan BNI untuk beroperasi sebagai lembaga perbankan yang menyediakan layanan perbankan bagi masyarakat umum. Pada tahun

1968, BNI resmi menjadi bank milik negara dengan status Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bank ini kemudian dikenal dengan nama "BNI 1946" untuk menegaskan akar sejarahnya yang kuat. Pada tahun 1996, menjelang ulang tahun emasnya, BNI memperkenalkan logo baru dan mulai dikenal sebagai BNI.

BNI telah memainkan peran signifikan dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional. Dengan berbagai layanan seperti pembiayaan korporasi, usaha kecil dan menengah (UKM), serta layanan ritel, BNI terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendukung program pemerintah. Hingga saat ini, BNI dikenal sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia dengan jaringan yang luas, baik di dalam negeri maupun internasional. Dengan tagline **“Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa”**, BNI terus berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik dan mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Salah satu pilar strategisnya, divisi pemasaran BNI terdiri dari dua komponen utama, yaitu sales dan marketing. Divisi sales berfokus pada kegiatan penjualan langsung kepada nasabah, baik melalui produk perbankan konvensional maupun digital, untuk memastikan target bisnis tercapai secara efektif. Sementara itu, divisi marketing bertanggung jawab dalam merancang dan melaksanakan strategi pemasaran, seperti kampanye promosi, penguatan merek, dan pemanfaatan platform digital untuk memperluas jangkauan pasar. Dengan sinergi antara sales dan marketing, BNI mampu meningkatkan daya saing dan menjawab kebutuhan nasabah dengan lebih baik.

Struktur organisasi BNI mencerminkan komitmen bank untuk efisiensi dan inovasi. Di tingkat pusat, BNI dipimpin oleh Direksi, yang terdiri dari beberapa direktur dengan fokus pada bidang seperti keuangan, teknologi informasi, dan layanan

pelanggan. Di bawah Direksi terdapat divisi strategis seperti Corporate Banking, Consumer Banking, Digital Banking, serta Marketing and Communication. Divisi Marketing and Communication memayungi fungsi sales dan marketing, dengan masing-masing dipimpin oleh kepala departemen yang berkoordinasi langsung dengan cabang-cabang di seluruh Indonesia. Di tingkat cabang, struktur ini diperkuat dengan tim penjualan dan pemasaran yang memastikan implementasi strategi pusat berjalan efektif di tingkat lokal (BNI Annual Report 2023)

BNI Kantor Cabang Singaraja adalah salah satu unit operasional dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yang terletak di Singaraja, Bali. Sebagai bagian dari salah satu bank terbesar dan tertua di Indonesia, BNI Cabang Singaraja memainkan peran penting dalam memberikan layanan perbankan kepada masyarakat lokal, termasuk individu dan bisnis. Kantor cabang ini menawarkan berbagai produk dan layanan perbankan, mulai dari tabungan, kredit, hingga layanan investasi. Dengan fokus pada pelayanan nasabah dan pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar lokal, BNI Cabang Singaraja berkomitmen untuk mendukung pertumbuhan ekonomi regional.

Kinerja pegawai divisi pemasaran di BNI Cabang Singaraja sangat krusial dalam memperkenalkan dan mempromosikan produk serta layanan bank, mengidentifikasi peluang pasar baru, dan mempertahankan hubungan baik dengan nasabah. Dalam konteks persaingan yang ketat di sektor perbankan, strategi pemasaran yang efektif di cabang ini dapat menentukan keberhasilan dan keberlanjutan operasional bank di kawasan tersebut.

Target kinerja yang terlalu tinggi pada Bank BNI Cabang Singaraja dapat terjadi ketika cabang tersebut diberikan target ambisius, seperti peningkatan volume tabungan, pencapaian kredit, atau ekspansi produk lainnya, tanpa mempertimbangkan kondisi pasar yang ada. Salah satu faktor yang dapat menghambat pencapaian target tersebut adalah suku bunga tabungan yang ditawarkan oleh bank yang tidak bersaing dengan bank-bank lain yang memiliki bunga lebih tinggi dan lebih menarik bagi nasabah. Meskipun terdapat banyak nasabah potensial di wilayah Singaraja, mereka cenderung memilih bank yang memberikan keuntungan lebih, seperti suku bunga yang lebih kompetitif atau layanan yang lebih menarik. Selain itu, faktor lain seperti tingkat pendapatan masyarakat, minat terhadap produk perbankan, dan iklim ekonomi juga berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian target tersebut. Oleh karena itu, menetapkan target yang terlalu tinggi tanpa mempertimbangkan faktor eksternal yang mempengaruhi keputusan nasabah, seperti daya tarik produk perbankan dan dinamika pasar, dapat menghambat pencapaian target dan menyebabkan kinerja yang tidak optimal. Hal ini mengindikasikan pentingnya penyesuaian target dengan kondisi pasar yang ada agar tujuan bank dapat tercapai secara realistis dan efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dengan pihak terkait hasil evaluasi pencapaian kinerja yang telah dilakukan, terdapat beberapa indikator yang berhasil mencapai target, namun ada pula yang belum optimal. Pencapaian pada Simpanan Giro mencapai 90% dari target, meskipun sedikit kurang, sementara Simpanan Tabungan berhasil melampaui target dengan pencapaian 110%, menunjukkan adanya pertumbuhan yang positif. Di sisi lain, Kredit Konsumer tercatat

hanya mencapai 80% dari target, yang disebabkan oleh pengaruh kondisi ekonomi yang tidak mendukung, sedangkan Kredit Korporasi mencapai 93%, sedikit di bawah target. Pencapaian pada Produk Digital (BNI Mobile) juga berada pada angka 90%, yang menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperkuat sosialisasi agar dapat mencapai target, sementara layanan transfer internasional hampir mencapai target dengan pencapaian 95%. Penjualan Asuransi, dengan pencapaian 80%, menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk strategi pemasaran yang lebih intensif agar dapat mencapai hasil yang lebih optimal. Secara keseluruhan, meskipun ada beberapa indikator yang belum mencapai target, pencapaian kinerja ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar area sudah berada dalam jalur yang positif, meskipun masih membutuhkan upaya tambahan pada beberapa sektor untuk meningkatkan pencapaian yang lebih maksimal. Kinerja pegawai divisi pemasaran sangat dipengaruhi oleh strategi pemasaran pegawai yang efektif karena memainkan peran vital dalam menarik dan mempertahankan nasabah, serta mempromosikan produk dan layanan yang meningkatkan pendapatan. Pegawai pemasaran yang berhasil dapat memperluas pangsa pasar dan meningkatkan kesadaran merek, yang secara langsung mempengaruhi profitabilitas bank. Melalui pemasaran yang cerdas, bank dapat menyesuaikan penawaran produk dengan kebutuhan nasabah, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mengurangi *churn rate* (Gronroos, 2015). Selain itu, pemasaran yang efektif juga membantu dalam membangun hubungan yang kuat dengan nasabah, yang penting untuk meningkatkan loyalitas dan mengoptimalkan potensi pendapatan dari cross-selling produk (Kotler & Keller, 2016). Strategi pemasaran yang baik, bank dapat

memanfaatkan peluang pasar, menghadapi persaingan, dan mencapai tujuan kinerja finansial yang lebih baik. Penelitian menunjukkan bahwa bank yang mengintegrasikan pemasaran digital dan inovatif dapat mengalami peningkatan dalam efisiensi operasional dan kinerja keseluruhan (Nguyen et al., 2021), oleh karena itu, pemasaran tidak hanya mendukung pencapaian tujuan kinerja tetapi juga berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan jangka panjang bank.

Kinerja pegawai divisi pemasaran dalam bank memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan institusi keuangan tersebut. Divisi pemasaran juga bertanggung jawab untuk mengembangkan dan melaksanakan strategi yang meningkatkan akuisisi dan retensi nasabah, serta mempromosikan produk dan layanan bank secara efektif. Keberhasilan pegawai divisi pemasaran berimbas langsung pada pertumbuhan pangsa pasar, pendapatan, dan profitabilitas bank. Hal ini mendukung penilaian bahwa kinerja pegawai divisi pemasaran tidak hanya penting untuk aspek pemasaran itu sendiri, tetapi juga berdampak pada keseluruhan kinerja keuangan dan strategis bank.

Menurut Kotler dan Keller (2016), pemasaran yang efektif dalam sektor perbankan berkontribusi pada peningkatan *brand equity* dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, pemasaran yang strategis membantu bank dalam menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan pasar yang dinamis, yang penting untuk mempertahankan daya saing di industri yang sangat kompetitif (Armstrong & Kotler, 2015).

Kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi adalah tiga faktor kunci yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di berbagai sektor, termasuk perbankan. Motivasi, sebagai faktor internal yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Sebuah studi oleh Suryadi dan Efendi (2018) menyatakan bahwa motivasi intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Deci & Ryan, 2000). Kompensasi, yang mencakup gaji, bonus, dan tunjangan lainnya, juga memainkan peran penting dalam kinerja. Penelitian oleh Agustini (2024), kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, serta mengurangi turnover. Hal ini terutama relevan di industri perbankan, di mana tenaga kerja yang berkualitas tinggi sangat dibutuhkan untuk memenuhi target kinerja. Lingkungan kerja, yang meliputi aspek fisik dan sosial tempat kerja, turut mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk fasilitas yang memadai dan suasana yang mendukung, dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik (Oldham & Hackman, 2010). Lingkungan kerja yang positif juga berkontribusi pada kesehatan mental dan fisik, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja kerja (Fried & Ferris, 1987). Secara keseluruhan, integrasi motivasi yang baik, kompensasi yang sesuai, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan sinergi yang meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, memajukan produktivitas, dan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

Era persaingan global yang semakin ketat, produktivitas karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi. Kompensasi dan lingkungan kerja adalah dua elemen penting yang berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat memberikan insentif bagi karyawan untuk bekerja lebih keras, sementara lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi pada kenyamanan dan kesejahteraan mereka.

Penelitian ini memiliki relevansi yang tinggi karena bertujuan untuk mengevaluasi tiga faktor utama motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja divisi pemasaran di BNI Kantor Cabang Singaraja. Motivasi intrinsik, yang mendorong individu untuk bekerja lebih keras dan lebih berkomitmen, dapat secara substansial meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan (Deci & Ryan, 2000). Motivasi yang tinggi tidak hanya memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih ambisius, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja secara keseluruhan. Selain itu, kompensasi yang adil dan kompetitif memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat perputaran karyawan, faktor yang sangat krusial dalam sektor perbankan yang sangat kompetitif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kompensasi yang tepat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi secara signifikan (Kuvaas & Dysvik, 2022). Di samping itu, lingkungan kerja yang kondusif—yang mencakup fasilitas yang memadai dan suasana yang mendukung—berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta kinerja mereka (Oldham & Hackman, 2010). Penelitian juga

mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan (Ng & Lucianetti, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memahami pengaruh masing-masing faktor tersebut secara terpisah, tetapi juga untuk mengeksplorasi interaksi antara motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja dalam konteks divisi pemasaran di BNI Cabang Singaraja. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja divisi pemasaran dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: ***"Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Divisi Pemasaran di BNI Kantor Cabang Singaraja."***

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam konteks karyawan bagian pemasaran di Bank BNI Cabang Singaraja, terdapat beberapa masalah yang diidentifikasi adalah

1. Ketidakmampuan mencapai target dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pegawai terhadap kompensasi yang diterima, karena dianggap tidak sepadan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang harus dipikul. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi kerja mereka, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kinerja.
2. Ada Kesenjangan penelitian terdahulu antara variabel penelitian lingkungan kerja memiliki aspek positif, terdapat elemen yang dianggap tidak mendukung produktivitas, seperti kurangnya fasilitas memadai dan komunikasi yang tidak

efektif antara tim. Variasi tingkat motivasi di antara pegawai juga menjadi perhatian, karena perbedaan latar belakang dan pengalaman kerja dapat memengaruhi semangat kerja mereka.

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini terbatas pada karyawan divisi pemasaran di Bank BNI Cabang Singaraja, sehingga temuan yang diperoleh tidak dapat digeneralisasi untuk karyawan di sektor lain atau cabang bank lainnya.
2. Penelitian ini hanya fokus pada tiga variabel utama motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja tanpa memperhitungkan faktor lain seperti pelatihan, pengalaman kerja, atau manajemen waktu yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Pengambilan data akan diambil dalam jangka waktu tertentu, yang mungkin tidak mencerminkan perubahan jangka panjang dalam kondisi kerja, motivasi, atau kinerja karyawan.
4. Penelitian ini melibatkan sampel pegawai di Bank BNI Cabang Singaraja dengan metode pengumpulan data melalui survei dan wawancara, sehingga hasil yang diperoleh lebih mencerminkan persepsi karyawan pada saat penelitian berlangsung.
5. Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, konteks penelitian terbatas pada pegawai bagian pemasaran di Bank BNI Cabang Singaraja, sehingga temuan yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasi untuk pegawai di sektor lain atau cabang bank lainnya.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh motivasi pada kinerja pegawai Divisi Pemasaran Bank BNI Cabang Singaraja?
2. Apakah pengaruh kompensasi pada kinerja pegawai Divisi Pemasaran Bank BNI Cabang Singaraja?
3. Apakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Divisi Pemasaran Bank BNI Cabang Singaraja?
4. Apakah pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Divisi Pemasaran Bank BNI Cabang Singaraja?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian adalah untuk :

1. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai divisi pemasaran Bank BNI Cabang Singaraja ?
2. Menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai divisi pemasaran Bank BNI Cabang Singaraja.
3. Menguji lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai divisi pemasaran Bank BNI Cabang Singaraja.
4. Menguji pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai divisi pemasaran Bank BNI Cabang Singaraja.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi akademisi manajemen dengan menambah pemahaman tentang hubungan antara motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja dalam konteks perbankan. Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam kajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, khususnya dalam industri perbankan. Praktisi manajemen, khususnya di sektor perbankan, dapat menggunakan temuan dari penelitian ini untuk mengimplementasikan strategi yang berbasis data dalam mengelola tim pemasaran dan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini juga memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia dan pemasaran dalam konteks perbankan

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat yang signifikan bagi BNI Kantor Cabang Singaraja dengan menawarkan wawasan mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja divisi pemasaran. Dengan menganalisis pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja, penelitian ini dapat membantu manajemen dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja tim pemasaran. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merancang program motivasi yang lebih sesuai, menetapkan struktur kompensasi yang adil dan menarik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pada akhirnya, penerapan rekomendasi dari penelitian ini

diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan kepuasan nasabah, sehingga memperkuat posisi BNI Kantor Cabang Singaraja di pasar.

1.7 Penjelasan Istilah

1. Produk Digital

layanan dan produk yang disediakan oleh bank melalui platform digital, seperti aplikasi mobile, internet banking, dan layanan perbankan berbasis teknologi lainnya. Produk ini memungkinkan nasabah untuk mengakses berbagai layanan perbankan secara praktis dan efisien, tanpa perlu datang langsung ke cabang bank. Beberapa contoh produk digital perbankan meliputi transfer uang secara online, pembayaran tagihan, pembukaan rekening secara digital, pengelolaan tabungan dan investasi, serta pinjaman online. Penggunaan produk digital ini memudahkan nasabah dalam bertransaksi, meningkatkan kenyamanan, serta mempercepat proses pelayanan.

2. Brand Equity

Nilai yang terkandung dalam merek suatu produk atau perusahaan, yang terbentuk dari persepsi dan pengalaman konsumen terhadap merek tersebut. Secara sederhana, brand equity mencerminkan sejauh mana merek tersebut memiliki kekuatan dan daya tarik di pasar, serta bagaimana konsumen meresponsnya.

1.8 Asumsi Penelitian

Penelitian ini mengasumsikan bahwa karyawan di bagian pemasaran memiliki

persepsi yang beragam terkait motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja, yang dipengaruhi oleh latar belakang pribadi, pengalaman kerja, dan harapan individu. Selain itu, diasumsikan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi karyawan, di mana mereka yang merasa dihargai melalui imbalan yang sesuai akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Lingkungan kerja yang positif, termasuk dukungan dari rekan kerja dan atasan serta fasilitas yang memadai, juga diasumsikan dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja. Penelitian ini lebih lanjut mengasumsikan bahwa motivasi berfungsi sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; artinya, pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja akan lebih kuat pada karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Selain itu, penelitian ini mengasumsikan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator yang jelas dan objektif, seperti pencapaian target penjualan dan tingkat kepuasan nasabah. Terakhir, diasumsikan bahwa hubungan antara variabel-variabel ini bersifat dinamis dan dapat berubah seiring waktu dan kondisi, yang memerlukan penyesuaian dalam strategi manajemen. Dengan asumsi-asumsi ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih baik tentang interaksi antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Bank BNI Cabang Singaraja.

1.9 Rencana Publikasi

Rencana publikasi penelitian ini adalah pada urnal Magister Manajemen Universitas Mataram. Jurnal dapat diakses pada link berikut:

<https://journal.stie-mce.ac.id/index.php/jabm/index>