

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berjalannya waktu, sumber daya manusia memainkan peran penting dalam proses pengembangan masyarakat modern, bersama dengan berbagai sumber daya lainnya yang ikut terlibat (Ramadhani et al., 2023). Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang cepat, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi sekadar menjadi fungsi administratif. Melainkan, bertransformasi kepada hal yang lebih kompleks terutama dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai apa yang dibutuhkan, organisasi membutuhkan sumber daya manusia untuk mempraktikkan semua prosedur yang diterapkan di masing-masing organisasi. Agar sumber daya manusia memiliki arah yang sesuai dengan visi misi perusahaan, maka dibutuhkan seorang manajer dan pemimpin untuk mengoordinasikan hal tersebut (Iswahyudi et al., 2023).

Manajer berperan penting dalam mengelola SDM pada sebuah organisasi (Ichsan et al., 2021). Sumber daya manusia berfungsi mengisi struktur organisasi, baik dalam peran struktural maupun fungsional, guna memastikan kelancaran aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Selain itu, pengelolaan yang baik diharapkan dapat menjadi solusi terhadap berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memberikan peningkatan keahlian, wawasan, dan sikap karyawan menjadi krusial dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan. Hal ini dapat memastikan bahwa kinerja pegawai baik sehingga perusahaan dapat menjadi kualitas produk/jasanya kepada konsumen sudah baik (E. Winata, 2022).

Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari pelaksanaan tugas-tugas profesional atau aktivitas yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Selain itu, kinerja seseorang ditentukan oleh kualitas dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan kewajibannya. Dalam upaya peningkatan kinerja optimal, organisasi dan bisnis memerlukan individu dengan kinerja tinggi (Endayani et al, 2021). Ciri-ciri orang yang berkinerja tinggi ialah mereka yang memiliki tujuan yang realistis,

dapat menggunakan *feedback* yang nyata dan sesuai pada aktivitas yang dilakukan, berani mengambil dan menghadapi risiko, mempunyai program kerja yang besar dan dapat berusaha sendiri untuk merealisasikannya, serta mempunyai kewajiban moral yang tinggi (Irfan et al., 2019).

Kinerja karyawan bisa dijadikan standar penilaian bagi perusahaan saat melakukan operasional bisnis. Persaingan ketat perusahaan perbankan saat ini mengharuskan perusahaan untuk menciptakan karyawan yang sejahtera sebagai daya saing dengan perusahaan lain. Karyawan sebagai komponen terpenting untuk menentukan seberapa besar perkembangan suatu organisasi. Keberhasilan suatu bisnis bergantung pada kemampuan karyawannya untuk memahami dan memenuhi kebutuhan organisasi (Budiman et al., 2023). Produktivitas dan kesehatan karyawan dapat terpengaruh secara negatif oleh tekanan pekerjaan yang berlebihan. Motivasi dan kinerja yang rendah dapat disebabkan oleh jadwal kerja yang terlalu menuntut, tujuan yang tidak realistis, atau suasana kerja yang tidak menyenangkan. Untuk menjaga agar karyawannya tetap produktif dan fleksibel dalam menghadapi kondisi pasar yang berubah, bisnis harus menerapkan kebijakan yang membantu mereka mengatasi tekanan pekerjaan. (Sukmawati et al., 2024).

Tekanan kerja yang dihadapi oleh karyawan bisa tdiemui di industri perbankan. Karyawan di sektor perbankan sering kali menghadapi tenggat waktu yang ketat, tuntutan kinerja yang tinggi, serta ekspektasi pelanggan yang semakin meningkat. Kondisi ini dapat menyebabkan *burnout*, yang berujung pada penurunan kinerja, peningkatan absensi, dan bahkan *turnover* yang tinggi. Kinerja karyawan dapat diumpamakan sebagai akibat dari prestasi yang didapati seorang karyawan dalam organisasi yang diberikan baik secara langsung ataupun tidak, dan hal ini memiliki sifat positif bagi kedua pihak karena hal tersebut diperoleh karena kinerja yang optimal (Wuisan et al., 2021).

Melihat kondisi di atas, perusahaan di industri perbankan perlu mengkaji ulang gaya kepemimpinan mereka. Gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan kinerja pegawai, karena kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi bagi pegawai. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang adaptif dapat memperburuk tekanan kerja, menghambat komunikasi, serta menurunkan kinerja pegawai. Setiap perusahaan memiliki beragam gaya kepemimpinan yang tidak

terlepas dari kelebihan serta kekurangannya, hal ini tergantung dari pemimpin dalam menerapkannya di perusahaan (Subagyo et al., 2020). Gaya kepemimpinan merupakan contoh perilaku yang mendorong orang untuk mengembangkan kinerjanya agar kinerja dan tujuan organisasi mencapai hasil yang optimal, serta memotivasi karyawan untuk menciptakan produktivitas yang tinggi (Roz et al., 2016). Kemampuan kepemimpinan erat kaitannya dengan prestasi kerja karyawan, karena pemimpin memahami betul cara untuk kerjasama dalam lingkungan kerja yang kondusif khususnya hubungan baik antara bawahan serta atasan. Pemimpin yang baik juga wajib bisa menumbuhkan sikap kerja yang baik di kalangan pegawai agar suasana kerja menjadi nyaman dan akhirnya kinerja pegawai menjadi baik kualitasnya.

Lingkungan kerja termasuk kedalam faktor penting yang mampu menimbulkan kesejahteraan karyawan. Dikarenakan jika lingkungan bekerja kondusif misalnya mulai dari ruang kerja yang bersih, luas, peralatan kantor yang canggih, penerangan baik dan suhu udara nyaman untuk bekerja. Jika ada fasilitas yang rusak, harus segera diperbaiki untuk menjaga produktivitas karyawan (Perkasa et al., 2023). Seiring dengan kemajuan teknologi, konsep tentang lingkungan kerja telah berkembang. Saat ini, bagaimanapun, diakui bahwa komponen psikologis dan sosial juga merupakan komponen penting yang memengaruhi pengalaman kerja. Karyawan akan merasa nyaman jika lingkungan sekitarnya dapat membentuk suasana kerja yang positif, saling membantu dan menghindari konflik antar karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Dampak dari lingkungan kerja pada karyawan kinerja dapat dilihat dari menyediakan lingkungan kerja yang baik (Arbyan et al., 2023).

Kesejahteraan karyawan sangat perlu diperhatikan oleh pimpinan. Semakin karyawan sejahtera, mereka akan cenderung nyaman dalam melaksanakan setiap tugas. Sehingga hasil kerja karyawan berkualitas dan menjaga keefektifan dan keefisienan dari organisasi. Organisasi juga perlu memberikan perhatian akan strategi tepat guna meningkatkan motivasi kerja agar dapat mempertahankan dan mengembangkan keunggulan yang kompetitif. Pentingnya pengakuan dan pencapaian sangat signifikan untuk mendorong motivasi di lingkungan profesional. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin memerlukan pemahaman akan

kebutuhan individu dalam tim mereka agar dapat memberikan dukungan yang sesuai. Karyawan yang termotivasi umumnya memiliki produktivitas, kemampuan inovasi, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Luthans et al., 2019). Dengan semakin tingginya motivasi karyawan akan bekerja dengan lebih baik serta kepuasan kerja yang dirasakan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut (N. Arifuddin et al., 2023). Manajemen harus mampu membentuk suatu budaya yang mendorong kolaborasi, mendapatkan umpan balik yang konstruktif, dan menyediakan peluang untuk berkembang. Terutama dalam industri perbankan yang mengalami permasalahan mengenai kinerja pegawai yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan dan tekanan kerja yang begitu banyak.

PT. Bank Rakyat Indonesia termasuk dalam organisasi bisnis yang didalamnya setiap individu akan melakukan pekerjaannya untuk membantu perusahaan mencapai tujuan, utamanya pada visi dan misi yang telah diatur. Dalam konteks ini, peranan pegawai yakni menjamin keberlangsungan kegiatan operasional organisasi berjalan dengan lancar dan keberlanjutan dari organisasi bergantung akan hasil kinerja karyawannya yang akan menggambarkan kinerja yang baik atau buruk untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini yang menjadi cerminan kualitas dari setiap individu dalam organisasi. Untuk berhasil menyelesaikan segala tugas, organisasi menuntut karyawannya memiliki produktivitas yang baik yang akan tercipta dengan memperhatikan aspek yang mempengaruhinya. Sebagai karyawan, sangat penting bahwa setiap inisiatif yang diambil sejalan dengan undang-undang yang berlaku. PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru meninjau bagaimana kinerja karyawannya dengan berbagai upaya, seperti data absensi karyawan, hingga pencapaian KPI karyawan.

Kinerja pegawai dilihat juga dari penentuan KPI (*Key Performance Indicator*) yang memberikan gambaran secara kuantitatif mengenai kualitas layanan dan kualitas operasional. Nilai tersebut disebut dengan nilai SOLVE. Adapun parameter penilaian SOLVE ialah Service Excellence (SX) dan Operational Excellence (OX) dimana target nilai untuk pencapaian SOLVE tahun 2024 sebesar 90. Penilaian SOLVE diambil dari beberapa aspek seperti aspek people, yang diambil dari standar pelayanan SMART Service (Sigap, Mudah, Akurat, Ramah dan Terampil). Selain itu juga ada penilaian survei pihak ke-3, yaitu

survei kepuasan nasabah, yang menjadi acuan penting untuk terus memberikan pelayanan terbaik. Implementasi KPI dalam perusahaan atau organisasi ditujukan untuk seluruh karyawan, dengan tujuan agar dapat mencapai sasaran organisasi melalui proses penilaian yang dilakukan (Risnanto et al., 2023). Berikut merupakan data penilaian SOLVE BRI Kebayoran Baru selama bulan Desember 2023 - Juni 2024.

**Tabel 1. 1 Penilaian SOLVE BRI Kebayoran Baru
Periode Desember 2023 - Juni 2024.**

Bulan	Nilai OX	Nilai SX	Pencapaian SOLVE
Desember 2023	100	98.94	99.21
Januari 2024	92.00	87.29	88.47
Februari 2024	92.00	93.38	93.03
Maret 2024	96.83	96.91	96.89
April 2024	98.00	99.56	99.17
Mei 2024	94.00	92.21	93.10
Juni 2024	90.00	88.26	89.13

Sumber: Data Perusahaan

Tabel di atas menunjukkan pada bulan Januari 2024 penurunan angka SOLVE cukup signifikan. Hal ini mendapat perhatian penuh untuk menjadi bahan evaluasi Bank BRI KC Kebayoran Baru. Pada bulan Februari hingga bulan Mei penilaian SOLVE mengalami peningkatan hingga pada bulan Juni mengalami penurunan kembali terutama pada nilai *Service Excellence* yang menyebabkan nilai SOLVE dibawah target pencapaian yaitu 90. Penurunan nilai SOLVE sebagai parameter pelayanan menjadi tanda tanya bagi pelayanan yang diberikan oleh pekerja BRI khususnya Bank BRI KC Kebayoran Baru, juga menjadi dasar untuk mengevaluasi standar pelayanan yang diberikan selama ini sehingga dapat meningkatkan kembali nilai SOLVE.

Data pada Tabel 1.1 menunjukkan adanya ketidaktepatan dalam kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Hal ini dapat terjadi akibat berbagai faktor, seperti kurangnya pemahaman terhadap standar operasional

prosedur (SOP), tingginya tekanan kerja, atau kurangnya motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Memastikan kualitas layanan yang konsisten dan mencapai target SOLVE yang ditentukan memerlukan pemeriksaan menyeluruh terhadap sistem layanan, budaya kerja, dan kebijakan manajemen. Dengan perbaikan yang tepat, Bank BRI KC Kebayoran Baru dapat meningkatkan kembali kepuasan nasabah dan memperkuat reputasi perusahaan dalam memberikan layanan perbankan yang optimal.

Tantangan operasional dan pelayanan kepada nasabah perlu dikaji lebih dalam. Motivasi karyawan sangat penting bagi pertumbuhan dan stabilitas perusahaan. Loyalitas dan komitmen karyawan dapat ditingkatkan dalam lingkungan kerja yang mengutamakan kesejahteraan karyawan, memiliki kepemimpinan yang memotivasi, dan menawarkan sistem penghargaan yang adil. Tidak hanya itu, pemimpin yang kompeten dapat menjaga stafnya tetap kompeten dan mampu menangani kebutuhan pekerjaan yang terus berubah. Gaya kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, menurut Pawirosumarto, S. (2017). Ia memperluas gagasan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sama-sama memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, berdasarkan temuan Qomariah et al. (2020). Ismail HA (2023a) tidak menemukan bukti bahwa faktor tempat kerja memengaruhi produktivitas secara signifikan.

Menurut penelitian Bowo (2023), salah satu variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Pada penelitian Bowo (2023) motivasi kerja tidak dijadikan sebagai variabel mediasi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Karyawan dapat bereaksi terhadap motivasi dengan cara yang bervariasi tergantung pada kebutuhan dan harapan individu mereka, sehingga memengaruhi kinerja mereka. Ketika faktor-faktor ini bersinergi atau saling bertentangan, mereka dapat menjadi alasan yang mempengaruhi hasil yang beragam dari pada penelitian yang telah peneliti paparkan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti belum menemukan motivasi kerja sebagai mediator. Selain itu, perbedaan hasil penelitian mengenai lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sangat menarik untuk dikaji ulang. Maka, peneliti melaksanakan sebuah studi berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan**

Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru?
2. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru?
3. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru?
4. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru?
5. Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru?
6. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru.
2. Mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja pada kinerja pegawai di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru.
3. Mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan pada motivasi kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru.
4. Mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja pada motivasi kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru.
5. Mengetahui pengaruh dari motivasi kerja pada kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru.

6. Mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja pada kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia KC Kebayoran Baru dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini memiliki manfaat, diantaranya adalah:

1. Manfaat teoritis

- Temuan penelitian ini diharapkan peneliti menjadi pengalaman berharga serta mampu mengembangkan beragam teori, dan wawasan yang sangat bermanfaat terutama pada bidang manajemen sumber daya manusia.
- Masyarakat umum, khususnya yang membutuhkan informasi mengenai dampak variabel gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja, serta akademisi masa depan, khususnya di tingkat universitas, akan menganggap penelitian ini bermanfaat.

2. Manfaat praktis

Kesimpulan dari studi ini akan menawarkan referensi yang berharga dan menjadi dasar bagi organisasi dalam hal manajemen SDM, sambil memberikan rekomendasi yang berguna bagi peneliti selanjutnya.

- Bagi Perusahaan
Hasil penelitian ini bisa menjadi bentuk dapat pemahaman terbaru kepada institusi guna mendorong terciptanya keberlanjutan bisnis.
- Bagi Peneliti
Segala proses yang dijalani selama menyelesaikan penelitian ini bisa digunakan sebagai pengalaman berharga dan dasar untuk memahami teori serta implikasinya dalam dunia nyata.
- Bagi Akademik

Penelitian ini bisa dimanfaatkan untuk bahan referensi dalam mengembangkan pengetahuan terutama yang berfokus pada aspek yang di teliti.

