

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan, termasuk sektor perbankan. Sebagai lembaga keuangan yang berperan penting dalam perekonomian nasional, bank milik negara menghadapi tantangan untuk mempertahankan produktivitas pegawainya agar mampu bersaing dalam pasar yang dinamis. Kinerja karyawan adalah hasil yang didapat melalui kegiatan yang dilakukan dengan adanya praktik secara nyata (Dewanto & Aseanty, 2023). Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan merupakan kontribusi atau hasil dari upaya karyawan terhadap organisasi.

Bagi perusahaan, menilai kinerja karyawan adalah suatu tugas terpenting yang dilakukan oleh manajer. Diakui untuk proses penilaian kinerja sering kali menemui berbagai kesulitan, karena tidak mudah untuk memberikan penilaian yang benar-benar akurat terhadap kinerja individu. Metode dan pendekatan dalam penilaian kinerja bergantung pada bagaimana perusahaan memandang serta mengelola sumber daya manusianya. Perusahaan berasumsi bahwa karyawan hanya bekerja apabila dipantau dan diatur secara ketat, maka metode penilaiannya cenderung bersifat rahasia dan sering kali kurang obyektif (Istiantara, 2019).

Oleh sebab itu, laporan mengenai kinerja karyawan juga dianggap sebagai dokumen rahasia. Namun dari sisi yang berbeda, perusahaan berpendapat bahwa setiap individu akan melakukan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, serta meyakini bahwa kemampuan karyawan terus ditingkatkan, perusahaan akan merancang sistem penilaian yang bertujuan untuk mengenali, memperjelas, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi serta kemampuan para karyawan (Mahaarani, 2019).

Tahun	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	Bank Mandiri	Bank Negara Indonesia (BNI)	Bank Tabungan Negara (BTN)
2020	Laba bersih turun sekitar 45% menjadi Rp18,6 T	Laba bersih turun menjadi Rp17 T	Laba bersih tertekan, hanya mencapai Rp3,3 T	Laba bersih turun menjadi Rp1,6 T
	Fokus pada restrukturisasi kredit UMKM	Biaya pencadangan tinggi, kredit korporasi turun	NPL tinggi, permintaan kredit menurun	Permintaan kredit properti turun
2021	Laba bersih meningkat menjadi Rp31,4 T	Laba bersih naik menjadi Rp28 T	Pemulihan dengan laba bersih sekitar Rp10,9 T	Laba bersih meningkat menjadi Rp2,3 T
	Fokus pada digitalisasi dan segmen mikro	Pertumbuhan kredit korporasi dan digitalisasi	Efisiensi dan penurunan biaya operasional	Fokus pada segmen KPR bersubsidi
2022	Laba bersih mencapai Rp51,2 T	Laba bersih tumbuh menjadi Rp41 T	Laba bersih naik menjadi Rp18,3 T	Laba bersih mencapai Rp3 T
	Transformasi digital dan kredit mikro	Pengembangan Livin' by Mandiri	Fokus pada digitalisasi dan kolaborasi fintech	Peningkatan kredit di sektor properti
2023	Perkiraan laba bersih sekitar Rp55-60 T	Perkiraan laba bersih sekitar Rp45-50 T	Laba bersih diperkirakan tumbuh menjadi Rp22-25 T	Target laba bersih sekitar Rp3,5-4 T
	Didukung inovasi digital dan pemulihan UMKM	Layanan digital meningkat, Livin' by Mandiri	Digitalisasi dan fokus pada nasabah UKM	Pemulihan sektor perumahan, fokus KPR

Gambar 1. 1 Laba Perusahaan Bank BUMN di Indonesia Tahun 2020-2023

Sumber: BRI (2023)

Dari tabel di atas bisa dilihat bahwa laba perusahaan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Peningkatan kinerja keuangan perusahaan cenderung meningkat ketika perusahaan menerapkan strategi manajemen yang mendukung peningkatan kinerja karyawan, seperti pelatihan, pemberian insentif, dan peningkatan kesejahteraan. Implementasi kebijakan yang mendukung karyawan ini mampu memperbaiki produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, yang berujung pada perolehan laba bersih yang lebih tinggi bagi perusahaan (Wibisono et al., 2022).

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, Bank Rakyat Indonesia (BRI) menyadari bahwa pencapaian visi jangka panjang tidak hanya dapat dicapai melalui pertumbuhan laba dan kinerja finansial semata. Sebagai salah satu lembaga perbankan terkemuka di Indonesia dengan visi *“To become the Most Valuable Banking Group and Champion of Financial Inclusion in South East Asia,”* BRI memahami pentingnya penerapan prinsip terhadap tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* GCG (BRI, 2023). Penerapan GCG diharapkan dapat menjadi dasar bagi keberlanjutan bisnis dengan menciptakan fondasi pertumbuhan jangka panjang, memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, dan meningkatkan daya saing perusahaan di industri perbankan.

Untuk mencapai penerapan GCG yang efektif, dibutuhkan peran pemimpin yang mampu menggerakkan karyawan agar selaras dengan nilai dan tujuan perusahaan. Dalam hal tersebut, peran kepemimpinan transformasional sangat relevan. Gaya kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan meningkatkan

kesadaran karyawan terhadap tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mampu membangun lingkungan kerja yang penuh semangat, kolaboratif, dan inovatif. Hal ini diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan serta memperkuat komitmen mereka untuk mendukung implementasi GCG dalam perusahaan (Arous et al., 2024).

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu faktor penting hingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk melampaui batas kemampuan mereka dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan perusahaan, diharapkan kinerja individu karyawan meningkat. Peningkatan kinerja karyawan diharapkan akan mendukung pencapaian visi BRI secara keseluruhan serta menjaga kepercayaan dan kepuasan para pemangku kepentingan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Triana & Yofi (2024), dan Feri et al. (2020) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berlainan dengan penelitian yang dilakukan Novitasari & Asbari (2020) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, dukungan sosial yang diberikan atasan maupun rekan kerja berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dukungan sosial memberi karyawan rasa aman, pengakuan, dan peningkatan semangat kerja, yang memungkinkan mereka mengatasi tantangan pekerjaan dengan lebih percaya diri. Melalui dukungan sosial mampu mengurangi bentuk-bentuk stres kerja yang

merupakan oposisi dari keterikatan kerja (Ayu et al., 2020). Dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti bank, dukungan sosial dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan psikologis karyawan, yang berdampak positif pada kinerja karyawan. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Muiz et al. (2022) dan Hamzah et al. (2023) yang mengemukakan bahwa dukungan sosial mempengaruhi kinerja karyawan. Tetapi hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ramadhani (2019) yang menyatakan bahwa dukungan sosial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor pemberdayaan karyawan dan pentingnya tugas juga memperkuat pengaruh kedua variabel ini terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan (*empowerment*) adalah proses memberikan wewenang kepada karyawan sebagai sarana untuk memberi mereka kesempatan dan dukungan dari pihak yang berwenang, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas menggunakan kemampuan, sumber daya, dan pengalaman yang mereka miliki, dengan tujuan agar tugas tersebut dapat diselesaikan secara tepat waktu (Adiawaty, 2020). Memberdayakan karyawan berarti memberi mereka wewenang, tanggung jawab, dan akses terhadap sumber daya sehingga mereka dapat mengambil keputusan lebih mandiri dan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Pemberdayaan yang efektif meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, memungkinkan mereka bekerja lebih efisien dan berkinerja lebih baik.

Pemberdayaan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga rasa tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga mendorong peningkatan kinerja dan inovasi di lingkungan kerja. Hal ini sesuai

dengan penelitian yang dilakukan Waskito et al. (2023) dan Hapis et al. (2024) yang memperoleh hasil bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil temuan yang dilakukan Jayanti et al. (2023) memperoleh hasil bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persepsi karyawan mengenai pentingnya tugas dan pentingnya pekerjaan mereka juga merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen secara emosional terhadap pekerjaannya ketika mereka merasa bahwa tugas yang mereka lakukan mempunyai dampak penting terhadap organisasi atau masyarakat secara keseluruhan. Di perbankan, di mana terdapat banyak pekerjaan administratif dan rutin, menyadarkan karyawan akan pentingnya pekerjaan mereka akan meningkatkan semangat dan kinerja secara keseluruhan. Hal ini didukung oleh penelitian Daffa (2023) dan Nugraha et al. (2020) yang mengemukakan bahwa signifikansi tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Setyawan & Harahap (2019) di mana memperoleh hasil bahwa signifikansi tugas tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu Kinerja Karyawan

Judul dan Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Setia Sagita Medan  (Ronal & Hotlin, 2019)	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan  Variabel Independen: Lingkungan Kerja	Hasil penelitian menghasilkan secara parsial bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Kota Makassar  (Abarca, 2021)	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan  Variabel Independen: Pelatihan	Menunjukkan bahwa tingkat pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Kota Makassar
Pengaruh Budaya Organisasi Dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan  (Ferdian & Devita, 2020)	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan  Variabel Independen: - Budaya Organisasi - <i>Knowledge Management</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Knowledge management berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan knowledge management berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
Pengaruh Komitmen Karyawan dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. World Innovative Telecommunication Di Denpasar  (Putra et al., 2020)	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan  Variabel Independen: - Komitmen Karyawan - Insentif	Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh pengaruh komitmen karyawan (X1), dan insentif (X2) terhadap variabel kinerja (Y)

<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI Syariah Palu</p> <p>(Djatola, 2019)</p>	<p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Budaya Organisasi</li> </ul>	<p>Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah signifikan dan positif; pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah signifikan dan positif; dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah signifikan dan positif.</p>
---	---	--

Melalui penjelasan dan gap penelitian di atas maka peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DUKUNGAN SOSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PEMBERDAYAAN DAN SIGNIFIKANSI TUGAS DI BANK BUMN”**

### 1.2 Pertanyaan Penelitian

Penetapan sejumlah tujuan penelitian, membawakan sejumlah pertanyaan yang ditujukan menjawab persoalan pokok dalam penelitian mengenai peninjauan terhadap aspek dalam mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan transformasional, dukungan sosial serta intensitas kerja terhadap kinerja dari karyawan Bank BUMN, diantaranya:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN?
2. Apakah Dukungan Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN?
3. Apakah Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN?
4. Apakah Signifikansi Tugas berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan sosial terhadap kinerja karyawan, dengan pemberdayaan dan signifikansi tugas sebagai variabel penguat di Bank BUMN. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi manajemen bank untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui strategi kepemimpinan yang tepat dan pengembangan lingkungan kerja yang mendukung, diantaranya:

1. Untuk mengetahui pengaruh yang dihasilkan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN
2. Untuk mengetahui pengaruh yang dihasilkan dari Dukungan Sosial terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN
3. Untuk mengetahui pengaruh yang dihasilkan dari Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN
4. Untuk mengetahui pengaruh yang dihasilkan dari Signifikansi tugas terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, dengan memperkuat dukungan sosial antar rekan kerja dan atasan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan peran penting dari pemberdayaan karyawan dan pemahaman akan signifikansi tugas dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi kebijakan manajerial untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja di sektor perbankan BUMN.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Hasil penelitian ini akan disajikan dalam lima bagian untuk mempermudah pemahaman sistematika penelitian, yaitu:

##### **BAB I            PENDAHULUAN**

Pertama, bab ini menguraikan latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

##### **BAB II           TINJAUAN LITERATUR**

Kemudian, bab ini mengulas dasar teori yang terkait dengan variable, termasuk pertanyaan penelitian. Selain itu, review literatur ini memberikan gambaran dan definisi komponen variabel, seperti gaya kepemimpinan transformasional

(*transformational leadership style*), dukungan sosial (*social support*), pemberdayaan (*empowerment*), signifikansi tugas (*task significance*), terhadap kinerja karyawan (*job performance*) di bank BUMN.

### BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini metodologi penelitian dijelaskan dengan menguraikan metode yang digunakan penulis, termasuk variabel data, populasi, sampel, teknik pengumpulan data, analisis data, dan instrumen penelitian.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian, pengujian hipotesis, serta pembahasan.

### BAB V PENUTUP

Bab ini memberikan penutup untuk penelitian skripsi, berisikan kesimpulan, saran dan rekomendasi dari seluruh penelitian yang telah dilakukan.