

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

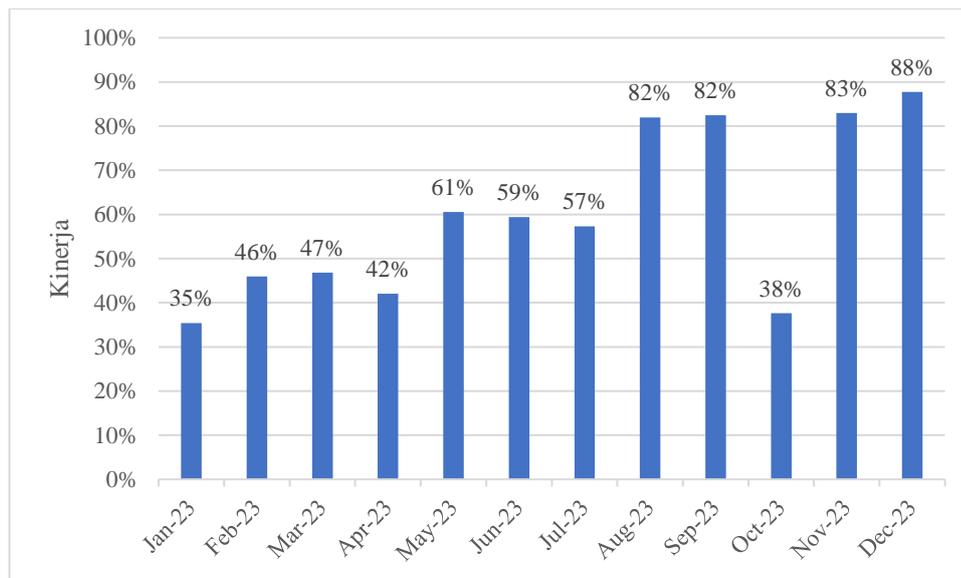
Organisasi merupakan sekelompok orang yang mana dalam tujuannya mempunyai tujuan yang sama. Dimana perannya yaitu untuk tercapainya tujuan anggota dari organisasi. Adanya organisasi bertujuan untuk mencapai sesuatu. Arti dari “sesuatu” itu merupakan tujuan, sedangkan tujuan biasanya tidak dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok (Fithriyyah, 2021: 2).

PT Bank Tabungan Negara merupakan organisasi profit yang mana dalam tujuannya, bertujuan untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Demi keberlanjutan suatu perusahaan maka dibutuhkan sumber daya manusia, mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang mampu mengelola sumber daya lainnya. Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata memengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain.

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya (Marbawi, 2016: 13). Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat

menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dimana kualitas sumber daya manusia dapat diukur menggunakan suatu kinerja sumber daya manusia. Kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Yunus dan Titien, 2013: 110).

Berikut ini merupakan data kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat, yang diukur berdasarkan perbandingan target dengan pencapaian dari bulan Januari sampai dengan Desember 2023. Data tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Sumber: Laporan Perusahaan Periode 2023

**Gambar 1. 1**  
**Data Kinerja Pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat**

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, data kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Wilayah Jawa Barat mengalami kenaikan dari bulan Januari sampai bulan September 2023,

dengan data yang berfluktuatif. Penurunan yang signifikan sebesar 44% terjadi pada bulan September ke bulan Oktober 2023 dan mengalami kenaikan di bulan November 2023 ke angka 83%. Diakhir periode tahun 2023 yaitu pada bulan Desember merupakan kinerja tertinggi di angka 88%.

Besarnya kinerja pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, Kantor Wilayah Jawa Barat, diukur berdasarkan perbandingan target dengan pencapaian. Dilihat pada Gambar 1.1, data kinerja mengalami fluktuatif yang mana ketika mengalami kenaikan persentasi pencapaian, maka pegawai dikatakan berkinerja baik dibandingkan dengan bulan sebelumnya dan dianggap mampu serta layak bekerja dalam organisasi. Hal yang menjadi permasalahan ketika pegawai mengalami penurunan persentasi kinerja yang disebabkan karena penurunan jumlah pencapaian berdasarkan target yang telah disepakati. Pada akhirnya pemberian teguran secara lisan, teguran tertulis (Surat Peringatan 1, 2 dan 3) hingga Rotasi Pegawai ke Unit lain bagi pegawai yang berkinerja buruk selama 2 (dua) semester berturut-turut sering dilakukan.

Kasus-kasus lain yang sering terjadi adalah adanya ketidak patuhan bawahan terhadap arahan yang diberikan oleh pemimpin, insentif yang merata baik kepada pegawai organik maupun alih daya berkinerja baik/buruk sehingga timbul rasa ketidakadilan antar sesama pegawai, serta hubungan buruk dengan atasan maupun bawahan yang tidak sepaham. Hal demikian sering terjadi pada lingkungan pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara sehingga dapat mempengaruhi persentase penilaian kinerja.

Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang dalam organisasi atau perusahaan untuk mendorong dan memotivasi karyawan atau anggotanya sehingga berkinerja baik. Pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota tim mereka melalui visi yang kuat dan inspiratif. Pemimpin yang mengakui bahwa bawahan mempunyai andil dalam usaha mencapai tujuan. Dengan adanya pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah untuk ditingkatkan motivasi kerjanya (Yunus dan Titien, 2013: 171). Mereka mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi dan mencapai potensi terbaik mereka. Ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan memacu kinerja yang tinggi. Dimana hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Pramudhita dan Meirisa, 2019) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan (Putri, Hamzah, dan Wahda, 2021).

Di lain hal pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja sangat tergantung pada konteks dan karakteristik individu di tim atau organisasi. Namun, pemimpin yang dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim cenderung mencapai tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi dari pada pemimpin yang kaku dalam pendekatan mereka. Faktor keorganisasian yaitu gaya seorang pemimpin yang memimpin karyawan atau anggotanya mampu menjadi salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan (Yunus dan Titien, 2013: 112).

Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan hubungan yang sangat kuat dan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai (Handayani dkk, 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi yang diberikan oleh pemimpin, maka akan meningkatkan kinerja pegawainya. Dibuktikan juga dengan penelitian yang telah dilakukan, mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja yang meliputi peningkatan kompetensi profesional, peningkatan kompetensi kepribadian dan peningkatan kompetensi sosial (Suwarno dan Bramantyo, 2019).

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pegawai baik langsung maupun tidak langsung atas jasa-jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan (Yunus dan Titien, 2013: 102). Pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan, maka akan meningkatkan motivasi yang mana pada akhirnya karyawan akan berkinerja baik. Kompensasi yang bertindak sebagai motivator yang diterima karyawan sebagai imbalan atas keanggotaan organisasi pada kenyataannya merupakan paket yang terdiri dari gaji dan berbagai tunjangan yang diterima oleh karyawan yang mampu meningkatkan motivasi karyawan (Rahardjo, 2022: 199). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Harahap dan Khair, 2019). Hal

tersebut menandakan dengan pemberian kompensasi dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Kompensasi yang terkait dengan pencapaian tujuan tertentu, seperti bonus kinerja atau insentif, dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka demi mencapai target tersebut. Dimana yang pada akhirnya karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai dengan baik, cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih keras dan lebih produktif. Tujuan dari pemberian kompensasi salah satunya yaitu untuk memotivasi karyawan. Organisasi memberikan gaji reguler kepada karyawan yang datang setiap hari dan menyelesaikan aktivitas yang dipersyaratkan (Yunus dan Titien, 2013: 101). Dimana hal tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai memiliki dampak positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (Ervina, Ferdinand, dan Meitiana, 2023). Motivasi mampu berperan sebagai variabel mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menandakan bahwa dengan pemberian kompensasi yang sesuai maka motivasi akan meningkat dan pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat.

Perusahaan dan organisasi harus memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi pekerja. Mengingat bahwa kenyamanan memberikan dampak yang baik dalam peningkatan kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kondisi kantor yang nyaman, bersih, dan teratur dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Disamping itu lingkungan kerja yang memfasilitasi rasa pencapaian, pengakuan, dan pertumbuhan pribadi dapat meningkatkan motivasi

intrinsik karyawan. Pemberian motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan lingkungan yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya (Tsauri, 2013: 186).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan (Ingsiyah, Haribowo, dan Nurkhayati, 2019). Dibuktikan juga dengan penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Baribin dan Cici Bela Saputri, 2020). Hal tersebut menandakan bahwa lingkungan yang nyaman dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dapat menjadi kunci dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka secara individu maupun dalam tim.

Disamping itu faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja yang tinggi (Yunus dan Titien, 2013: 114). Faktor-faktor seperti desain ruang kerja, pencahayaan, suhu, dan kebisingan dapat memengaruhi kenyamanan dan kesehatan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja mereka. Ditambah dengan dukungan dari rekan kerja dan atasan, baik dalam hal pekerjaan maupun aspek pribadi, dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian (Dewi, 2019) yang menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Nabawi, 2019)

menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menandakan bahwa ketika lingkungan kerja yang membuat nyaman karyawan akan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, dengan gaya kepemimpinan yang sesuai, kompensasi yang sesuai dengan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi pekerja, akan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Maka hal ini menginspirasi penulis untuk melakukan penelitian mengenai, **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara, Regional Office Jawa Barat*)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Bagaimana gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara, Regional Office Jawa Barat*;
- 2) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales PT. Bank Tabungan Negara, Regional Office Jawa Barat*;

- 3) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;
- 4) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;
- 5) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1) Gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;
- 2) Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;
- 3) Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;
- 4) Pengaruh motivasi terhadap kinerja pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat;

- 5) Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat.

#### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Dari tujuan yang telah ditetapkan di atas, maka manfaat yang diharapkan baik secara teoritis maupun praktis dari penelitian ini adalah.

##### **1.4.1 Pengembangan Ilmu**

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu. Adapun kegunaan bagi pengembangan ilmu yaitu:

- 1) Menambah ilmu pengetahuan khususnya terkait bidang ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kinerja dan Motivasi;
- 2) Menambah wacana tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja;
- 3) Menambah wacana tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja
- 4) Hasil analisis jalur pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi, dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang lebih lanjut.

##### **1.4.2 Terapan**

Kegunaan penelitian juga diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi praktisi. Adapun kegunaan terapan penelitian ini yaitu:

- 1) Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan rujukan bagian personalia dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai;
- 2) Memberikan masukan terhadap bagian sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan;
- 3) Memberikan tambahan wawasan dan pandangan khususnya untuk peneliti sendiri dan umumnya untuk seluruh pembaca.

## **1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kantor Bank Tabungan Negara, *Regional Office* Jawa Barat. Tempat ini juga menjadi sumber untuk mendapatkan data baik itu data primer dengan penyebaran angket ataupun data sekunder.

### **1.5.2 Jadwal Penelitian**

Jadwal penelitian disusun agar penelitian yang akan dilakukan selesai sesuai dengan yang diharapkan. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Februari 2024 sampai dengan Juli 2024, atur dengan rincian jadwal penelitian dapat dilihat pada Lampiran 1.