

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang kompetitif ini, sektor perbankan dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan pelayanan. Bank Perekonomian Rakyat (BPR) sebagai lembaga keuangan memegang peranan penting dalam memperkuat perekonomian masyarakat kecil dan menengah. BPR tersebar luas di seluruh pelosok Indonesia dan menjadi ujung tombak akses pembiayaan usaha. Namun, BPR juga menghadapi tantangan besar dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu tantangan utama adalah rendahnya kinerja karyawan yang berdampak langsung pada layanan dan produktivitas kerja.

PT. BPR Bank Jombang Perseroda merupakan lembaga perbankan milik Pemerintah Kabupaten Jombang yang beroperasi di sektor jasa keuangan. Dalam mewujudkan visinya sebagai bank yang sehat, berdaya saing, aman, dan terpercaya, perusahaan terus berkomitmen memberikan layanan terbaik kepada masyarakat Jombang. Upaya tersebut dilakukan melalui penyediaan pelayanan prima yang berorientasi pada nasabah, didukung oleh sumber daya manusia yang profesional serta penerapan budaya kerja yang baik.

Tabel 1.1. Kinerja PT. BPR Bank Jombang Perseroda Tahun 2023/2024

NO	KETERANGAN	TAHUN	
		2023	2024
1	<i>Non Performing Loan (NPL) Neto</i>	2.45%	5.83%
2	<i>Non Performing Loan (NPL) Gross</i>	3.98%	7.03%
3	<i>Return on Assets (ROA)</i>	1.48%	1.44%
4	<i>Net Interest Margin (NIM)</i>	7.20%	6.92%

Sumber: data PT. BPR Bank Jombang Perseroda

Berdasarkan data kinerja PT. BPR Bank Jombang Perseroda pada tabel 1, diketahui bahwa perbandingan kinerja tahun 2024 mengalami penurunan kinerja dibandingkan dengan tahun 2023. *Non Performing Loan (NPL) Neto* pada tahun 2024 mengalami penurunan kinerja yaitu 5.83% dibandingkan dengan tahun 2023 sebesar 2.45%. hal serupa juga terjadi pada *Non Performing Loan (NPL) Gross* pada 2024 mengalami penurunan kinerja dengan nilai 7.03% dibandingkan dengan tahun 2023 sebesar 3.98%. kedua hal tersebut berkaitan dengan meningkatnya kredit bermasalah sehingga semakin banyaknya kredit bermasalah maka semakin turun kinerja dari sebuah bank. Meskipun perusahaan telah melakukan berbagai program perbaikan, seperti peningkatan insentif dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif serta nyaman, hasil kinerja yang dicapai masih belum memenuhi harapan perusahaan.

Kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas suatu organisasi, termasuk BPR. Kinerja yang baik tidak hanya tercermin dari produktivitas kerja, tetapi juga dari kualitas pelayanan, kedisiplinan, dan tanggung jawab individu. Banyak BPR menghadapi keluhan dari nasabah terkait layanan yang kurang responsif atau kesalahan dalam pengelolaan administrasi. Hal ini

mengindikasikan bahwa masih terdapat masalah mendasar dalam aspek kinerja karyawan (Zainuddin & Nasikhah, 2020).

Penurunan kinerja ini bisa bersumber dari berbagai faktor internal organisasi. Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, mengarahkan visi organisasi, dan membangun loyalitas karyawan. Hal ini sesuai dengan teori psikologis (*Social Learning Theory*) yang menyatakan bahwa orang belajar perilaku, sikap, dan reaksi emosional baru melalui pengamatan, imitasi, dan pemodelan dari orang lain di lingkungan sosial mereka (Bandura, 2001)

Di banyak BPR, masih ditemukan gaya kepemimpinan otoriter yang cenderung kurang memberikan ruang bagi karyawan untuk berkreasi (Septiani, 2025). Kurangnya komunikasi dua arah dan minimnya pendekatan personal dari pimpinan turut memperburuk semangat kerja. Studi yang dilakukan oleh Yousefi et al. (2025); Herlambang & Suwandana (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Helalat et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan karyawan untuk mengadopsi perilaku partisipatif dan memberdayakan guna meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Sementara Martha et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan penelitian dimana ada inkonsistensi pengaruh kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berupaya untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji bagaimana mekanisme hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Motivasi kerja juga menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Motivasi mencakup aspek kebutuhan dasar, pengakuan, penghargaan, dan kesempatan berkembang. Jika motivasi karyawan rendah, maka semangat untuk bekerja secara maksimal pun menurun. Di beberapa BPR, insentif dan penghargaan kinerja masih bersifat tidak merata atau kurang adil. Hal ini menimbulkan rasa ketidakpuasan di antara karyawan dan berpengaruh terhadap komitmen kerja mereka. Permasalahan lain yang sering ditemukan di BPR adalah tingkat absensi yang tinggi dan perputaran karyawan (*turnover*) yang meningkat. Banyak karyawan yang keluar masuk karena merasa tidak mendapatkan pengembangan karir atau karena lingkungan kerja yang tidak mendukung (Ratnaningtyas et al., 2024). Hal ini tentu menjadi ancaman serius bagi keberlangsungan dan stabilitas organisasi.

Motivasi kerja menjadi jembatan penting antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Santoso & Baskoro, 2024). Ketika karyawan merasa dihargai, lingkungan kerja yang baik, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, maka mereka akan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. PT. BPR Bank Jombang Perseroda sebagai salah satu lembaga keuangan yang berperan penting dalam mendukung perekonomian daerah, menghadapi tantangan yang cukup besar dalam menjaga kinerja karyawan di tengah persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif. Adanya pengaruh

motivasi kerja terhadap kinerja dibuktikan oleh Yanuari (2019); Ady & Wijono (2013); dan Adinda et al. (2023). Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian yang mendalam untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dalam mendukung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan ini. Pada penelitian terdahulu belum ada yang melakukan penelitian pada BPR sehingga penelitian dilakukan di BPR menjadi novelty pada penelitian ini.

Rendahnya kinerja karyawan juga berdampak pada pencapaian target Lembaga (Zainuddin & Nasikhah, 2020). Beberapa BPR mengalami penurunan pertumbuhan kredit dan kenaikan rasio kredit bermasalah (NPL) yang sebagian disebabkan oleh kurangnya ketelitian dan profesionalisme staf lapangan. Ketidaktepatan dalam analisis kredit dan kurangnya komunikasi dengan nasabah menjadi titik lemah yang tidak dapat diabaikan. Semua ini berakar dari kualitas sumber daya manusia yang belum optimal.

Sementara itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung dan minimnya pelatihan berkala juga memperparah masalah. Banyak karyawan BPR yang tidak diberikan pelatihan soft skill dan kepemimpinan, padahal peran mereka sangat penting dalam menjaga hubungan dengan nasabah (Azhar, 2023). Dalam beberapa kasus, masih ditemukan pimpinan cabang yang tidak melibatkan staf dalam pengambilan keputusan kecil. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi karyawan belum menjadi perhatian utama manajemen. Hasil studi Soelton & Yasinta (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Nurhuda et al. (2018) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya penelitian lebih lanjut yang fokus pada BPR untuk melihat sejauh mana tiga variabel ini memengaruhi performa karyawan di sektor mikrofinansial. Penting untuk memahami bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak selalu langsung terhadap kinerja, melainkan sering dimediasi oleh faktor motivasional seperti motivasi kerja. Karyawan yang dipimpin secara efektif dan diberikan ruang untuk berinovasi akan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan pada akhirnya meningkatkan performa kerjanya.

Banyak peneliti terdahulu yang telah meneliti hubungan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kinerja karyawan, namun belum banyak peneliti yang mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Fitri et al., 2023; Ragita, 2022; Trisninawati & Elpanso, 2021). Oleh karena itu, tesis ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan meneliti sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi baru bagi literatur manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi modern.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik meneliti kinerja karyawan. Judul penelitian yang diambil untuk diteliti **“Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja**

karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. BPR Bank Jombang Perseroda”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT BPR Bank Jombang Perseroda?
2. Apakah lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja PT BPR Bank Jombang Perseroda?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Jombang Perseroda?
4. Apakah lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Jombang Perseroda?
5. Apakah motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Jombang Perseroda?
6. Apakah gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Bank Jombang Perseroda?

7. Apakah lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Bank Jombang Perseroda?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
2. Pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
3. Pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
4. Pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
5. Pengaruh positif lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
6. Pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
7. Pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening PT. BPR Bank Jombang Perseroda.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis:

Memperluas *grand theory* dan menambah khasanah literatur dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis:

Memberikan masukan dan rekomendasi kepada manajemen PT. BPR Bank Jombang Perseroda dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang tepat serta peningkatan motivasi kerja.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini terbagi dalam 3 bab yang nantinya memiliki pembahasan yang saling berkaitan. Adapun pembagiannya sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka terdiri dari penelitian terdahulu, landasan teori, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini membahas tentang rancangan penelitian, Batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, pengukuran variabel, populasi sampel, teknik mengenai pengambilan sampel, instrument penelitian, data dan metode pengumpulan data, uji Validitas dan Reliabilitas, serta teknik analisa.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab hasil dan pembahasan ini, akan dibahas tentang hasil uji validitas dan reliabilitas, deskripsi subyek penelitian, deskripsi variabel penelitian, hasil penelitian, pembahasan, implikasi hasil penelitian

BAB V PENUTUP

Dalam bab penutup ini, akan dibahas tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran.