

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Munculnya era industri 4.0 telah memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup manusia khususnya dalam lapangan kerja. Berbagai bukti menunjukkan bahwa Industri 4.0 telah memperluas ruang lingkup lapangan kerja baru bagi manusia di seluruh dunia. Namun beberapa bukti empiris juga menyebutkan bahwa kehadiran era 4.0 juga menjadi ancaman untuk kelangsungan pekerja manusia, hal ini dapat dari kondisi persaingan yang saat ini ada antara pekerja manusia dan robot dalam tugas teknis yang tentunya dalam berbagai bidang industry telah dikuasai oleh mesin pintar atau robot karena dapat bekerja secara otomatis dan dengan kecepatan yang tinggi.

Perkembangan industri 4.0 juga dapat berdampak pada profesi perantara seperti administrasi atau layanan pelanggan, di mana tugas yang berulang dapat digantikan oleh algoritme yang didukung kecerdasan buatan. Perkembangan tersebut juga berdampak pada kinerja perbankan, termasuk Bank Indonesia sebagai bank sentral yang tugas pokoknya adalah menjaga stabilitas moneter dan stabilitas industri perbankan sebagai penyelenggara transaksi moneter di Indonesia.

Stabilitas industri perbankan sebagai “kemungkinan gagal bayar sektor perbankan”, yang tentunya akan berdampak dan mempengaruhi faktor ekonomi lainnya, seperti pertumbuhan ekonomi dalam berbagai sektor dan PDB (Jokipii &

Monnin, 2013). Selain itu, stabilitas industri perbankan juga terkait erat dengan gelembung ekuitas yang dapat mendorong perusahaan untuk berinvestasi dalam inovasi dan berdampak pada pertumbuhan ekonomi (S. Wang et al., 2019). Manusia merupakan faktor strategis dalam seluruh aktivitas Perusahaan atau organisasi. Suatu organisasi diharapkan mampu mempersiapkan diri dalam mengelola kinerja organisasinya, khususnya sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting karena peran sentralnya sebagai subyek pelaksana berbagai kebijakan dan kegiatan operasional organisasi perbankan (Capriglione & Casalino, 2014). Pertumbuhan organisasi juga didukung sepenuhnya oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dimana pegawai merupakan aset utama dan pelaku aktif dari setiap kegiatan organisasi melalui kinerja pegawai yang tinggi (Irsyad et al., 2022). Banyak yang setuju bahwa sumber daya manusia merupakan sumber utama untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi (Özçelik et al., 2019), dimana kinerja organisasi adalah dampak dari meningkatkannya kinerja pegawai (Asad et al., 2019).

Kinerja pegawai adalah output yang dihasilkan pegawai selama periode tertentu yang terdiri dari beberapa unsur seperti kuantitas keluaran, kualitas keluaran, ketepatan waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja, efisiensi penggunaan sumberdaya dan kerja sama (Damoah & Ntsiful, 2019). Kinerja pegawai diawali dari manajemen lini atas tetapi hasil dicapai dari lini bawah (Tarigan et al, 2020). Untuk dapat mengoptimalkan kinerja pegawai terdapat

berbagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam meningkatkan kinerja organisasi harus dimulai dari pemahaman pegawai mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Permasalahannya saat ini masih banyak pegawai yang belum memberikan kontribusi lebih terhadap tempat pegawai tersebut bekerja, dan pegawai dianggap mempunyai komitmen yang rendah terhadap pekerjaannya sehingga berdampak terhadap kinerja organisasi (Silalahi et al., 2018), dan fenomena ini terjadi hampir di semua organisasi dan industri termasuk di organisasi perbankan, seperti Bank Indonesia Wilayah Lhokseumawe dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi melalui nilai-nilai strategis organisasi yaitu Kejujuran dan integritas, Profesionalisme, Keunggulan, Mengutamakan kepentingan umum, Koordinasi dan kerja sama tim dan yang berlandaskan keluhuran nilai-nilai agama (<https://www.bi.go.id/id>).

Berbagai cara dilakukan oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai program kerja yang dicanangkan sebelumnya. dalam pencapaian tujuannya organisasi Bank Indonesia perwakilan Lhokseumawe tentunya tidak terlepas dari tantangan yang dihadapi organisasi. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik sesuai dengan perencanaan jika dalam melaksanakannya organisasi Bank Indonesia Perwakilan Lhokseumawe didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dan mempunyai kompetensi dalam jabatan dan pekerjaannya.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe sebagai lembaga bank sentral independen yang kredibel dituntut untuk memiliki pegawai yang berkinerja tinggi untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis Bank Indonesia, serta menghadapi berbagai tantangan yang muncul sebagai salah satu syarat penting keberhasilan kinerja organisasi. Khususnya dalam menjalankan fungsi utama Bank Indonesia sebagai Bank Sentral yaitu memelihara kestabilan nilai rupiah melalui pengelolaan bidang moneter, sistem pembayaran dan stabilitas sistem keuangan.

Tercapainya semua indikator tersebut sangat terkait dengan kemampuan kerja pegawai dalam menyelesaikan program kerja organisasi Bank Indonesia perwakilan Lhokseumawe. Fenomena awal dari pengamatan penulis semua indikator kinerja organisasi pada umumnya sudah baik dan sesuai dengan tata kelola organisasi Bank Indonesia. Namun masih terdapat beberapa faktor lain dari kinerja organisasi yang masih rendah pencapaiannya yang menyebabkan tugas-tugas organisasi masih belum dapat diselesaikan sesuai dengan pernyataan visi dan misi Bank Indonesia.

Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya pencapaian target kinerja organisasi, diantaranya adalah *High-Performance Work System* (HPWS) (Lu et al., 2015; Nadeem et al., 2019; Zhang & Morris, 2014; Zhu et al., 2018), *Servant leadership* (BAYKAL et al., 2018; Eva et al., 2018; Melchar & Bosco, 2010), *employee engagement* (Al-dalhmeh et al., 2018; Kaltiainen & Hakanen, 2022; Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Motyka, 2018). Sistem kerja berkinerja tinggi adalah isu yang berulang kali dibahas dalam berbagai literatur. Sistem kerja

berkinerja tinggi merupakan materi diskusi yang signifikan mengenai praktik sistem kerja berkinerja tinggi dan hubungannya dengan kinerja organisasi. Beberapa penelitian telah mengungkapkan hubungan positif antara praktik sistem kerja berkinerja tinggi dan kinerja organisasi (Arefin et al., 2022; Asad et al., 2019). Selain itu, peran vital sistem kerja berkinerja tinggi adalah meningkatkan tingkat komitmen, keterlibatan, dan kepuasan Pegawai, yang mengarah pada pencapaian tingkat kinerja organisasi yang optimal (Aktar & Pangil, 2017; Suan & Nasurdin, 2018). Selanjutnya (García-Chas et al., 2014) mengatakan kinerja organisasi adalah kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi kinerja yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan (García-Chas et al., 2014).

Sebagian besar literatur menunjukkan hubungan yang kuat antara praktik sistem kerja berkinerja tinggi dengan kinerja organisasi. Demikian pula, praktik dan teknik sistem kerja berkinerja tinggi telah terbukti memiliki peran yang baik dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Penelitian (Z. Wang & Kortana, 2021), menyimpulkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dapat menjadi faktor pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Literatur lainnya menyebutkan bahwa kinerja organisasi juga dapat dipengaruhi oleh intensitas keterlibatan Pegawai dalam aspek kerja. Keterlibatan kerja adalah keadaan kesejahteraan yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan, dan memotivasi-afektif yang dapat dilihat sebagai antipoda dari kelelahan kerja (Bakker & Leiter, 2017). Selanjutnya Bakker & Leiter,

(2017), menyebutkan kebanyakan para ahli manajemen setuju bahwa keterlibatan pegawai mencakup dimensi energi dan dimensi identifikasi. Dengan demikian, keterlibatan ditandai dengan tingkat semangat yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang.

Keterlibatan kerja berkaitan dengan semua jenis pekerjaan yang menantang. Ini menggambarkan kemampuan Pegawai untuk menggunakan kapasitas penuh mereka untuk memecahkan masalah, terhubung dengan orang, dan mengembangkan layanan inovatif (Karatepe & Olugbade, 2021). Hasilnya penelitian lain menunjukkan bahwa penerapan penempatan staf yang selektif, keamanan kerja, kerja tim, dan peluang karir secara simultan mendorong keterlibatan kerja Pegawai, yang pada gilirannya akan mengarah pada berkurangnya niat absen dan menghasilkan pemulihan layanan dan kinerja kreatif pada tingkat yang lebih tinggi (Karatepe & Olugbade, 2021).

Keterkaitan Sistem kerja berkinerja tinggi dengan Keterlibatan Pegawai masih jarang dilakukan dalam industri perbankan. Namun penelitian yang terkait dengan konteks perbankan pernah dilakukan oleh (Cooke et al., 2019) dalam industri perbankan China. Hasil penelitian menunjukkan Sistem kerja berkinerja tinggi menjadi salah satu faktor pendorong keterlibatan Pegawai untuk kinerja tinggi. Informasi penting dari hasil penelitian ini adalah bahwa ketahanan Pegawai dapat dilihat sebagai seperangkat keterampilan dan atribut yang dapat dikembangkan melalui penggunaan Sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) secara efektif untuk menguntungkan individu dan organisasi (Alfes et al., 2021). Singkatnya, penelitian ini pertama-tama mengungkapkan kontribusi berharga Sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) terhadap pengembangan iklim keadilan

dan layanan, yang pada gilirannya memengaruhi keterikatan kerja Pegawai secara positif (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

Sistem kerja berkinerja tinggi juga pada dasarnya dapat mempengaruhi kemampuan pemimpin yang melayani (*servent leaderships*) untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin yang melayani memberikan kepemimpinan dengan penekanan pada melayani tujuan kelompok (Alafeshat & Tanova, 2019). Kepemimpinan melayani lebih fokus pada pengikut dan tidak dilihat sebagai simbol status. Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang vital dan penting dalam jenis organisasi apapun, dimana dia berfokus pada pemberdayaan bawahan sebagai wujud keberlanjutan organisasi dengan mengembangkan komunikasi antara bawahan dan manajemen (pimpinan), serta melayani keinginan pengikut, termasuk dalam konteks perbankan. Temuan lainnya menunjukkan pentingnya kepemimpinan melayani, keterlibatan, sistem kerja berkinerja tinggi, dan *self-efficacy* dalam mendorong perilaku pegawai yang berorientasi layanan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Rabiul et al., 2022; Z. Wang et al., 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh Sistem kerja berkinerja tinggi, kepemimpinan melayani terhadap keterlibatan Pegawai, dan kinerja organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh Sistem kerja berkinerja tinggi terhadap keterlibatan Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan melayani terhadap keterlibatan Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
3. Bagaimanakah pengaruh Sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
5. Bagaimanakah pengaruh keterlibatan Pegawai terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
6. Bagaimanakah pengaruh Sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe melalui keterlibatan Pegawai sebagai variabel mediasi.
7. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe melalui keterlibatan Pegawai sebagai variabel mediasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Sistem kerja berkinerja tinggi terhadap keterlibatan Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.

2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani terhadap keterlibatan Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh keterlibatan Pegawai terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe melalui keterlibatan Pegawai sebagai variabel mediasi.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Lhokseumawe melalui keterlibatan Pegawai sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan khususnya yang terkait dengan teori-teori manajemen sumberdaya manusia dan teori manajemen dan organisasi.

2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai referensi ilmiah bagi para peneliti selanjutnya, khususnya yang melakukan penelitian dalam bidang sejenis.

b. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para menejer organisasi dan praktisi, khususnya dalam kaitan dengan proses pembuatan kebijakan organisasi.
2. Hasil penelitian ini juga diharapkan bisa memberi dampak positif untuk meningkatkan kinerja organisasi, melalui pemahaman pentingnya kajian tentang sistem kerja berkinerja tinggi, *servent leadership*, *employee engagement* dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.