

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi salah satu bidang dari manajemen secara keseluruhan, yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, serta pengawasan. Proses-proses tersebut diterapkan dalam berbagai fungsi organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan kepegawaian. Dalam upaya mencapai sasaran organisasi, tantangan yang dihadapi manajemen tidak hanya berkaitan dengan bahan baku atau peralatan kerja, melainkan juga melibatkan pegawai atau sumber daya manusia yang bertanggung jawab mengelola faktor-faktor pendukung lainnya.

Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perbankan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perbankan dituntut untuk mampu mengembangkan, memperoleh, serta mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, seiring dengan dinamika perubahan lingkungan yang terus berlangsung. Perubahan tersebut mendorong perusahaan perbankan untuk melakukan berbagai penyesuaian dan perbaikan agar operasional tetap berjalan secara optimal serta mampu menjaga kepercayaan masyarakat dalam menyimpan dananya.

Industri perbankan di Indonesia saat ini berada dalam dinamika persaingan yang semakin ketat dan kompleks. Kondisi ini tidak hanya dipicu oleh

meningkatnya jumlah bank, baik milik pemerintah maupun swasta, tetapi juga oleh masuknya lembaga keuangan asing serta berkembangnya perusahaan berbasis *Tecnoloy Finansial (fintech)*. Intensitas persaingan tersebut mendorong setiap bank untuk meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat persaingan perbankan, maka semakin besar pula tekanan yang dihadapi bank, termasuk dalam hal pengelolaan risiko dan kinerja operasional.

Perbankan memiliki peran strategis dalam perekonomian karena berfungsi sebagai lembaga intermediasi yang menghubungkan pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Keberadaan sektor perbankan yang sehat dan efisien menjadi salah satu pilar utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, terutama melalui aktivitas penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat. Oleh karena itu, stabilitas dan kinerja perbankan menjadi aspek krusial yang harus dijaga di tengah persaingan yang terus meningkat.

Perkembangan teknologi, industri perbankan mengalami transformasi signifikan, khususnya dalam aspek layanan. Kemajuan teknologi digital memungkinkan masyarakat untuk mengakses layanan perbankan dengan lebih mudah, cepat, dan efisien, seperti pembukaan rekening secara daring melalui perangkat *smartphone*. Perubahan ini tidak hanya meningkatkan inklusi keuangan, tetapi juga mengubah ekspektasi nasabah terhadap kualitas layanan perbankan. Dalam konteks ini, kehadiran *fintech* menjadi faktor disruptif yang

turut mengubah lanskap industri keuangan. *Fintech* tidak hanya menghadirkan kompetisi baru, tetapi juga mendorong bank untuk berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional agar tetap relevan di era digital.

Tantangan yang dihadapi perusahaan pada sektor perbankan terletak pada pengelolaan sumber daya manusia. Pencapaian tujuan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi dan sistem yang digunakan, tetapi sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan sebagai pelaksana utama kegiatan operasional. Mathis dan Jackson (2021) dalam "*Human Resource Management*" juga menyatakan bahwa kinerja karyawan yang optimal dicapai ketika organisasi mendukung aspek-aspek yang mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik, seperti fleksibilitas waktu kerja, pemberian penghargaan, dan keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dalam suasana yang seimbang agar mereka dapat menunjukkan performa terbaiknya.

Menurut Pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, "Kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai seperti: Kualitas, Kuantitas, Waktu Biaya, Kemampuan tanpa pengawasan, Perilaku individu". Pencapaian tujuan instansi bergantung pada sumber daya manusianya, sebab mereka menjadi bagian dari penggerak yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kinerja pegawai yang memengaruhi keberhasilan organisasi atau instansi, oleh karena itu kinerja pegawai sangat penting untuk diperhatikan. Sebab, proses kerja ini yang menentukan apakah kinerja instansi berjalan baik atau tidak.

PT Bank BNI (Persero) Tbk., atau yang lebih dikenal dengan BNI, merupakan salah satu perusahaan yang tergolong dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946. Sebagai lembaga keuangan milik negara, BNI memiliki peran strategis dalam mendukung perbaikan perekonomian masyarakat serta berkontribusi dalam pembangunan nasional. Sejak didirikan pada 5 Juli 1946, BNI menetapkan visi untuk menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam memberikan layanan dan kinerja secara berkelanjutan. Dalam menjalankan aktivitasnya, BNI berlandaskan pada empat nilai budaya utama, yaitu profesionalisme, integritas, orientasi pada pelanggan, serta komitmen terhadap perbaikan yang berkesinambungan. Terdapat beberapa data perusahaan jumlah Kantor Cabang Bank BNI di Indonesia berdasarkan wilayah pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Jumlah Kantor Cabang Bank BNI di Indonesia Berdasarkan Wilayah

No	Wilayah	Jumlah Kantor Cabang Bank BNI
1	Medan	12 Kantor Cabang
2	Padang	13 Kantor Cabang
3	Palembang	15 Kantor Cabang
4	Bandung	15 Kantor Cabang
5	Semarang	11 Kantor Cabang
6	Surabaya	12 Kantor Cabang
7	Makassar	11 Kantor Cabang
8	Denpasar	9 Kantor Cabang
9	Banjarmasin	21 Kantor Cabang
10	Jakarta Senayan	7 Kantor Cabang
11	Manado	11 Kantor Cabang
12	Jakarta Kota	7 Kantor Cabang
13	Jakarta BSD	10 Kantor Cabang
14	Jakarta Kemayoran	8 Kantor Cabang
15	Papua	6 Kantor Cabang

16	Yogyakarta	15 Kantor Cabang
17	Malang	14 Kantor Cabang
Total 197 Kantor Cabang		

Sumber: Laporan Tahunan PT Bank BNI (Persero) Tbk, (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1, diketahui bahwa Wilayah Bandung memiliki jumlah kantor cabang PT Bank BNI (Persero) Tbk sebanyak 15 kantor cabang. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa Wilayah Bandung merupakan salah satu wilayah operasional BNI yang memiliki jaringan kantor cabang cukup banyak. Banyaknya kantor cabang yang beroperasi menunjukkan tingginya aktivitas pelayanan perbankan yang harus diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memastikan bahwa setiap kantor cabang mampu memberikan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala yang dapat memengaruhi kualitas pelayanan kepada nasabah. Apabila kondisi tersebut tidak segera ditangani, maka dapat berdampak pada menurunnya kepuasan nasabah terhadap layanan yang diberikan. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor perbankan di Kota Bandung, keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan kepuasan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Kualitas pelayanan kepada nasabah merupakan faktor penting yang memengaruhi daya saing bank di tengah persaingan industri perbankan yang semakin ketat. Pelayanan yang optimal dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan nasabah, sehingga berpengaruh terhadap posisi bank dibandingkan bank lainnya. Untuk mengetahui posisi PT Bank BNI (Persero) Tbk di antara bank-bank

BUMN di Jawa Barat, dapat dilihat pada Tabel 1.2 mengenai Peringkat Bank BUMN di Wilayah Jawa Barat.

Tabel 1.2
Peringkat Bank BUMN di Wilayah Jawa Barat

No	Nama Bank	Rating	Rating Maksimal
1	Bank Mandiri	4,7	5
2	Bank BRI	4,5	5
3	Bank BSI	4,1	5
4	Bank BTN	4,1	5
5	Bank BNI	3,7	5

Sumber: *Google Rate Review*, (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2, Bank BNI memperoleh rating sebesar 3,7 dari rating maksimal 5. Rating tersebut merupakan hasil akumulasi ulasan masyarakat atau nasabah mengenai pengalaman mereka terhadap layanan yang diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa penilaian masyarakat terhadap kualitas layanan Bank BNI masih relatif lebih rendah dibandingkan dengan bank BUMN lainnya. Apabila kondisi ini terus berlanjut, maka dapat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Rendahnya rating tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kualitas pelayanan yang belum optimal, lamanya waktu pelayanan, kurangnya kenyamanan fasilitas, maupun faktor lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, kepuasan nasabah, dan penilaian publik terhadap Bank BNI.

Berkaitan dengan hal tersebut, Bank BNI didukung oleh jaringan kantor dan layanan yang tersebar luas di berbagai wilayah Indonesia. Cakupan operasional yang besar tersebut menuntut perusahaan untuk memastikan kualitas pelayanan

tetap terjaga pada setiap unit kerja. Adapun jumlah jaringan kantor dan layanan Bank BNI pada tahun 2025 dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3
Jumlah Jaringan Kantor Bank BNI Pada Tahun 2025

No	Nama Jaringan Kantor	Jumlah
1	Kantor Pusat	1
2	Kantor Wilayah	17
3	Kantor Cabang	197
4	Kantor Cabang Pembantu	1.579
5	<i>Commercial Business Center</i>	20
6	<i>SME Business Center</i>	26
7	<i>Cosumer Laon Processing Center</i>	12
8	BNI DigiCS	330
9	ATM	6.565
10	CRM	6.817
11	BNI Agen46	217.013

Sumber: Laporan Tahunan PT Bank BNI (Persero) Tbk, (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3, Bank BNI memiliki jaringan kantor dan layanan yang luas yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Jaringan tersebut terdiri atas kantor wilayah, kantor cabang, kantor cabang pembantu, serta didukung oleh berbagai layanan elektronik seperti ATM, CRM, dan Agen46. Luasnya jaringan layanan tersebut menunjukkan tingginya aktivitas operasional perusahaan dalam melayani kebutuhan nasabah yang beragam. Kondisi ini menuntut karyawan untuk mampu bekerja secara efektif, responsif, dan profesional agar kualitas pelayanan yang diberikan tetap terjaga. Semakin luas jaringan pelayanan yang dimiliki perusahaan, maka semakin besar pula tuntutan terhadap kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan sesuai dengan harapan nasabah. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan operasional BNI serta menjaga kepuasan dan kepercayaan nasabah terhadap perusahaan.

Namun, semakin luas jaringan pelayanan yang dimiliki, semakin besar pula tantangan perusahaan dalam menjaga konsistensi kualitas layanan di setiap unit kerja. Dalam praktiknya, masih terdapat berbagai keluhan yang disampaikan nasabah terkait pelayanan yang diterima. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan jaringan dan fasilitas, tetapi juga oleh kinerja karyawan sebagai pihak yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa setiap karyawan mampu memberikan pelayanan yang optimal guna menjaga kepuasan dan kepercayaan nasabah. Adapun gambaran mengenai keluhan nasabah pada Bank BNI dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4
Jumlah Statistik Keluhan Nasabah Atas Pelayanan Bank BNI di Kota Bandung Tahun 2026

No	Nama Bank	Lokasi	Jumlah Keluhan
1	Bank BNI KC ITB	Jl. Tamansari No.80, Lb. Siliwangi, Kecamatan Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat 40132	32
2	Bank BNI KC Bandung	Jl. Asia Afrika No.119, Kb. Pisang, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40261	66
3	Bank BNI KC JPK	Jl. Perintis Kemerdekaan No. 3, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40117	73

Sumber: *Google Rate Review*, (2026)

Ber Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa Kota Bandung KC JPK memiliki jumlah statistik jumlah keluhan yang tinggi yaitu 73, hal tersebut menunjukkan bahwa ada nasabah yang mengeluhkan tentang proses penyelesaian pengaduan, penagihan yang tidak sesuai, dan layanan pelanggan. Jumlah keluhan masuk harus ditanggapi secara cepat sehingga tidak menimbulkan persepsi yang

negatif terhadap kualitas pelayanan yang diberikan dan mempengaruhi kinerja karyawan. Keluhan pelanggan merupakan persoalan adanya ketidakpuasan pada diri pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Mengacu pada kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada Bank BNI KC JPK sebagai objek penelitian. Pemilihan cabang ini didasarkan pada posisinya yang memiliki jumlah keluhan nasabah yang relatif tinggi, sehingga dinilai mampu memberikan gambaran yang lebih kuat mengenai permasalahan pelayanan yang dihadapi. Banyaknya ulasan juga mencerminkan tingginya intensitas interaksi antara nasabah dan karyawan, sehingga pengalaman layanan yang terbentuk tidak terlepas dari bagaimana kinerja karyawan dijalankan dalam aktivitas operasional sehari-hari.

Tabel 1.5
Standar Nilai Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang JPK

Tier	Cabang A (70%)	Cabang B (130%)	Cabang C (100%)
	<i>Below</i>	<i>Exceed</i>	<i>Meet</i>
Tier 1	5%	15%	10%
Tier 2	25%	35%	30%
Tier 3	70%	50%	60%
Tier 4	Sesuai dengan kebijakan pemimpin masing-masing		
Tier 5	Sesuai dengan kebijakan pemimpin masing-masing		

Sumber: Data Sekunder Bank BNI Kantor Cabang JPK (2026)

Berdasarkan Tabel 1.5 Standar Nilai Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang JPK persentase penilaian sesuai dengan jumlah di masing-masing Cabang, penilaian itu sendiri ditentukan oleh pencapaian target dari masing-masing cabang yang berpengaruh pada saat memberikan penilaian kepada karyawannya. Cara menentukan penilaian Tier 1 – Tier 5 ditentukan dari target masing-masing karyawan apabila ada penilaian yang sama nanti diperhitungkan dengan kehadiran

apa bila sering sakit dan tidak masuk atau izin akan menjadi faktor pengurang termasuk sering datang terlambat akan menjadi pengurang juga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Dina Susanti selaku HRD karyawan Bank BNI KC JPK, diketahui bahwa Bank BNI KC JPK menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Kondisi ini ditunjukkan oleh belum tercapainya sejumlah target perusahaan, yang mengidentifikasi adanya kinerja karyawan yang belum optimal. Berikut ini hasil rekapitulasi Pra – Survey mengenai kinerja karyawan di Bank BNI KC JPK:

Tabel 1.6
Hasil Pra - Survey mengenai *Employee Performance* pada Bank BNI KC JPK

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	TS	KS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Employee Performance</i>	Kuantitas	4	5	12	7	2	92	3,0
	Kualitas	8	14	4	2	2	114	3,8
	Ketepatan	3	6	7	15	1	91	3,0
	Keterampilan	5	4	13	7	1	95	3,1
	Penguasaan	4	7	8	6	5	89	2,9
	Tanggungjawab	11	6	7	6	0	112	3,7
Skor Rata – Rata <i>Employee Performance</i>								3,25
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra - Survey Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.6 yang bersumber dari hasil pra-survey yang dilakukan peneliti terhadap 30 responden karyawan mengenai *employee performance* pada Bank BNI KC JPK, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,25 yang termasuk dalam kategori cukup baik. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa dimensi yang memperoleh nilai relatif rendah. Pada aspek kuantitas, berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,0 yang termasuk dalam kategori cukup baik. Selain itu, pada

dimensi ketepatan yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan sesuai standar kerja, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,0 yang juga termasuk kategori cukup baik. Selanjutnya, pada dimensi keterampilan diperoleh skor rata-rata sebesar 3,1 yang menunjukkan bahwa kemampuan dan kecakapan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan. Permasalahan juga terlihat pada dimensi penguasaan yang memperoleh skor rata-rata paling rendah yaitu sebesar 2,9 dan termasuk dalam kategori kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang belum sepenuhnya menguasai pekerjaan maupun tugas yang diberikan perusahaan.

Rendahnya pencapaian kinerja karyawan di Bank BNI Kantor Cabang JPK tercermin dari belum terpenuhinya sejumlah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kondisi ini tentu membawa dampak yang kurang menguntungkan bagi keberlangsungan operasional perusahaan secara keseluruhan. Padahal, sebagai institusi perbankan yang bergerak di tengah persaingan industri keuangan yang semakin ketat, setiap karyawan dituntut untuk selalu siap memberikan performa terbaik dan berkontribusi secara nyata dalam pencapaian target yang telah dicanangkan. Oleh karena itu, diperlukan adanya evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang selama ini menghambat optimalnya kinerja karyawan, agar langkah perbaikan yang diambil dapat lebih tepat sasaran dan berdampak signifikan.

Persoalan mengenai kinerja karyawan merupakan isu strategis yang tidak dapat diabaikan begitu saja dalam sebuah organisasi, sebab kinerja karyawan secara langsung akan memengaruhi kualitas layanan dan daya saing perusahaan di tengah dinamika perkembangan industri yang terus berubah. Oleh karena itu, keberadaan

sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan berdedikasi tinggi menjadi kebutuhan yang sangat mendasar agar visi, misi, serta tujuan organisasi dapat terwujud secara optimal. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi, mampu berpikir kreatif, dan senantiasa mendorong lahirnya inovasi baru akan memberikan kontribusi yang jauh lebih besar dalam mendorong pertumbuhan dan kemajuan perusahaan secara berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyo (2021), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi *Perceived Organizational Support*, *Work Life Balance*, dan *Work Engagement*. Sementara itu, Kow & Jayanagara (2024) menyatakan bahwa *Organizational Culture*, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan Menurut Samudra & Swasti (2025) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *Flexible Working Arrangement*, dan Loyalitas Karyawan.

Dengan itu peneliti menggunakan ketiga sumber referensi untuk dijadikan variabel-variabel penelitian kuisioner pra-survei mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan menyebar 30 orang karyawan di Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan. Berikut peneliti sajikan dalam tabel 1.7 yang merupakan data tabel hasil perhitungan dari penyebaran kuesioner pra-survei yang diperoleh oleh peneliti untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 1.7
Hasil Penelitian Pra-Survey terkait Faktor-Faktor Bermasalah yang
Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Bank BNI Kantor Cabang JPK

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Sekor	Rata - Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	2	3	2	1		
Work Life Balance	Pengaruh/gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi	1	7	15	6	1	91	3,0
	Pengaruh/gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan	3	6	17	4	0	98	3,2
	Peningkatan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan	5	11	7	2	5	99	3,3
	Peningkatan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi	2	8	13	6	1	94	3,1
Skor Rata – Rata Work Life Balance								3,15
Perceived Organizational Support	Pengakuan	6	23	1	0	0	125	4,1
	Kesejahteraan	9	19	0	0	2	123	4,1
	Pengembangan	8	20	0	2	0	124	4,1
	Lingkungan	8	18	2	1	1	121	4,0
	Perlakuan	10	21	1	0	0	137	4,5
Skor Rata – Rata Perceived Organizational Support								4,16
Flexible Working Aragement	Time Flexibility	5	23	1	1	0	122	4,0
		9	19	2	0	0	127	4,2
	Timing Flexibility	13	15	0	1	1	128	4,2
		7	19	3	1	0	122	4,0
	Place Flexibility	7	22	0	0	1	124	4,1
		8	22	0	0	0	128	4,2
Skor Rata - Rata Perceived Flexible Working Aragement								4,11
Work Engagement	Vigor	9	12	5	3	1	115	3,8
	Dedication	12	13	2	1	2	122	4,0
	Absorption	8	16	5	1	0	121	4,0
Skor Rata - Rata Work Engagement								3,93
	Kepatuhan	4	21	3	1	1	116	3,8

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Sekor	Rata - Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	2	3	2	1		
Loyalitas Karyawan	Tanggung Jawab	4	25	0	1	0	122	4,0
	Dedikasi	13	14	2	1	0	129	4,3
	Integritas	8	21	1	0	0	127	4,2
Skor Rata - Rata Loyalitas Karyawan								4,07
Kepuasan Kerja	Puas Pada Pekerjaan	9	18	2	0	1	124	4,1
	Puas Pada Gaji	10	17	0	3	0	124	4,1
	Puas Pada Sistem Promosi	9	19	0	2	0	125	4.1
	Puas Pada Sistem Pengawasan	14	15	1	0	0	133	4.4
	Puas Pada Hubungan	6	23	0	0	1	123	4,1
Skor Rata - Rata Kepuasan Kerja								4,16
Komitmen Organisasi	Kepedulian	12	15	1	2	0	127	4,2
	Integrasi	11	18	0	0	1	128	4,2
	Pemahaman	12	17	0	1	0	130	4,3
	Prioritas	8	20	2	0	0	126	4,2
Skor Rata - Rata Komitmen Organisasi								4,22
Organizational Culture	Inovasi Dan Pengambilan Risiko	2	8	9	8	3	88	2,9
		2	9	12	5	2	94	3,1
	Memperhatikan Detail	3	18	7	2	0	112	3,7
		9	10	7	3	1	113	3,7
	Orientasi Pada Tim	1	18	8	3	0	107	3,5
		3	13	10	3	1	104	3,4
	Stability	2	6	9	7	6	81	2,7
		2	5	8	10	5	79	2,6
	Agresivitas	6	16	6	2	0	116	3,8
		5	19	3	3	0	116	3,8
Skor Rata - Rata Budaya Kerja								3,32
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra - Survey Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra-survey yang ditunjukkan pada Tabel 1.7, hasil pra-survey yang menunjukkan bahwa masih terdapat dua variabel yang paling

bermasalah dan mempengaruhi kinerja karyawan di Bank BNI Kantor Cabang jpk bandung. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan hasil pra-survei yaitu faktor pertama *Organizational Culture* dengan skor rata-rata 3,32. Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Work Life Balance* dengan skor rata-rata 3,15. Dua faktor tersebut mempunyai hasil dengan rata-rata terendah dibandingkan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan lainnya.

Organizational Culture merupakan nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam perusahaan serta menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku dan bekerja. *Organizational Culture* dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti Inovasi dan pengambilan risiko, memperhatikan detail, orientasi pada tim, agresivitas, dan stability (Robbins dan Judge 2019:352). *Organizational Culture* (budaya organisasi) memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan karena mampu membentuk perilaku kerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya organisasi yang baik dapat mendorong karyawan bekerja lebih efektif sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Selain *Organizational Culture*, faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah *Work Life Balance*. *Work Life Balance* mengacu pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. *Work Life Balance* diukur melalui keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Ramadhani Anwar et al., 2023). Penerapan *Work Life Balance* yang baik dapat membantu

karyawan mengurangi stres kerja, meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, serta menjaga produktivitas dan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Riyuzen Praja Tuala (2020 ; 4) Budaya Organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Berikut hasil pra - survey yang diperoleh penulis mengenai *Organizational Culture* adalah sebagai berikut:

Tabel 1.8
Hasil Pra – Survey mengenai Organizational Culture pada Bank BNI
Kantor Cabang JPK

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Sekor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Organizational Culture	Inovasi dan Pengambilan Risiko	2	8	9	8	3	88	2,9
		2	9	12	5	2	94	3,1
	Memperhatikan Detail	3	18	7	2	0	112	3,7
		9	10	7	3	1	113	3,7
	Orientasi pada Tim	1	18	8	3	0	107	3,5
		3	13	10	3	1	104	3,4
	Stability	2	6	9	7	6	81	2,7
		2	5	8	10	5	79	2,6
	Agresivitas	6	16	6	2	0	116	3,8
		5	19	3	3	0	116	3,8
Skor Rata - Rata Organizational Culture								3,32
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra - Survey Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.8, hasil pra-survey mengenai *Organizational Culture* yang menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak perusahaan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pada dimensi *stability* (stabilitas) ditemukan permasalahan yang cukup menonjol. Pernyataan mengenai perusahaan yang cenderung mempertahankan sistem dan prosedur kerja yang sudah berjalan memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,7 yang termasuk dalam kategori kurang baik. Selain itu, pernyataan terkait perusahaan yang lebih menekankan keberlanjutan dan pencapaian tujuan jangka panjang dibandingkan hasil sesaat memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,6, yang menunjukkan bahwa orientasi perusahaan terhadap stabilitas organisasi belum berjalan secara optimal.

Permasalahan lainnya juga ditemukan pada dimensi inovasi dan pengambilan risiko masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan. Pernyataan pertama memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,9 yang termasuk kategori kurang baik, menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mendorong terciptanya inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko. Sementara itu, pernyataan kedua memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,1 yang termasuk kategori cukup baik, mengindikasikan bahwa penerapan inovasi dan pengambilan risiko sudah mulai berjalan, namun belum optimal. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa budaya inovasi dan pengambilan risiko di perusahaan masih perlu diperkuat agar dapat mendukung peningkatan kinerja dan daya saing organisasi.

Sebuah istilah "*work-life balance*" merujuk pada kondisi seimbang antara aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Menurut sudut pandang

karyawan, hal ini mencerminkan upaya mengatur tanggung jawab pekerjaan, kebutuhan pribadi, serta kewajiban keluarga (Novitasari & Robby Sandhi Dessyarti, 2022). Sementara itu, dari perspektif perusahaan, konsep ini melibatkan langkah-langkah yang diambil untuk memastikan karyawan dapat berkonsentrasi penuh pada tugas-tugas profesional mereka. Keseimbangan hidup kerja sendiri didefinisikan sebagai situasi di mana tidak muncul konflik mencolok antara tuntutan pekerjaan dengan keperluan pribadi maupun keluarga (Luturlean et al., 2020). Berikut hasil pra - survey yang diperoleh penulis mengenai *Work Life Balance* adalah sebagai berikut:

Tabel 1.9
Hasil Pra – Survey mengenai Work Life Balance pada Bank BNI KC JPK

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Sekor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	2	3	2	1		
<i>Work Life Balance</i>	Pengaruh/gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi	1	7	15	6	1	91	3,0
	Pengaruh/gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan	2	6	17	5	0	95	3,2
	Peningkatan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan	5	11	7	2	5	99	3,3
	Peningkatan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi	2	8	13	6	1	94	3,1
Skor Rata – Rata <i>Work Life Balance</i>								3,15
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra - Survey Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.9 hasil pra-survey mengenai *Work Life Balance* pada Bank BNI Kantor Cabang JPK, menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan

kehidupan pribadi karyawan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pada dimensi pengaruh gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,0. Hal tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan yang dijalankan karyawan masih cukup memengaruhi kehidupan pribadi mereka, seperti berkurangnya waktu bersama keluarga maupun terganggunya aktivitas di luar pekerjaan. Selain itu, pada dimensi pengaruh gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,2. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan atau aktivitas dalam kehidupan pribadi karyawan terkadang masih berdampak terhadap pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat memengaruhi konsentrasi dan efektivitas kerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Permasalahan lainnya juga terlihat pada dimensi peningkatan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi yang memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,1. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan yang dijalankan belum sepenuhnya mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas kehidupan pribadi karyawan. Meskipun dimensi peningkatan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,3, hasil tersebut masih menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan belum optimal secara keseluruhan. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata variabel *Work Life Balance* sebesar 3,15 yang menunjukkan bahwa kondisi *Work Life Balance* pada Bank BNI Kantor Cabang JPK masih perlu mendapatkan perhatian dan peningkatan lebih lanjut.

Dari semua variabel yang telah dijelaskan dapat terlihat adanya pengaruh antara satu variabel dengan variabel dependen guna memberikan gambaran

mengenai pentingnya budaya organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memahami hubungan antar variabel tersebut, perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, produktif, dan seimbang bagi karyawan.

Penelitian tentang pengaruh *organizational culture*, dan *work life balance* serta pengaruhnya terhadap *employee performance* telah dilakukan oleh beberapa peneliti dimasa lalu. Hasil penelitian Inombi, M. H., Sulila, I., & Abdussamad, J (2024) pada PT. Bank BRI (Persero) TBK. Gorontalo branch, menyatakan bahwa *organisational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Penelitian Arifin, M., & Muharto, A (2022) menunjukkan indikasi adanya pengaruh *Work Life Balance* secara pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan).

Penelitian yang dilakukan Dr. Kavita Patil & Poorva S Godbole (2025) menyatakan bahwa *organisational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, baik secara langsung maupun melalui *Work Life Balance* sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Samuel Souhoka (2026), diketahui bahwa *Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee performance*, tetapi dapat berpengaruh melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Selain itu, *Work Life Balance* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee performance* dan *job satisfaction*.

Namun, penelitian tersebut masih menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dan dilakukan pada PT Bank Maluku Maluku Cabang Utama Ambon. Oleh karena itu, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait penggunaan *Work Life Balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Organizational Culture* terhadap *employee performance*, khususnya pada sektor perbankan nasional. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menguji peran *Work Life Balance* sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank BNI Kantor Cabang JPK di Kota Bandung.

Berdasarkan uraian permasalahan dapat disimpulkan bahwa beberapa masalah yang timbul adalah kinerja yang belum optimal disebabkan oleh variabel dan *Work Life Balance*. Maka dari itu, berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang ada sebagai topik dan objek penelitian. Dengan itu memilih judul: **“Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan Kota Bandung”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini ditujukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang tercakup dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut:

1. *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)
 - a. Kurangnya keinginan karyawan untuk menciptakan ide-ide inovatif dalam pekerjaan.
 - b. Kurangnya keberanian karyawan dalam mengambil risiko terhadap pekerjaan yang diberikan.
 - c. Belum optimalnya kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses dan struktur kerja terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi.
 - d. Masih terdapat kelemahan pada aspek penekanan pada tujuan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.
2. *Work Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja)
 - a. Karyawan masih mengkhawatirkan berbagai hal lain diluar pekerjaan saat bekerja.
 - b. Belum seimbangny waktu karyawan dengan kehidupan pribadi.
3. *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)
 - a. Kuantitas kerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi standar perusahaan.
 - b. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan masih belum sepenuhnya optimal.

- c. Penguasaan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung penyelesaian pekerjaan masih perlu ditingkatkan.
- d. Penguasaan karyawan dalam memahami dan melaksanakan pekerjaan masih perlu dikembangkan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai *Organizational Culture* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai *Work Life Balance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
3. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai *Employee Perfromance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
4. Seberapa besar pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Emloye Perfromance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
5. Seberapa besar pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Emloye Perfromance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
6. Seberapa besar pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Emloye Perfromance* melalui *Work Life Balance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.

1.3 Tujuan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan rumusan masalah di atas, adapun tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Organizational Culture* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
2. *Work Life Balance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
3. *Employee Perfromance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
4. Besarnya pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Empleye Perfromance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
5. Besarnya pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Empleye Perfromance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.
6. Besarnya pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Empleye Perfromance* melalui *Work Life Balance* di PT BNI (persero) Tbk Kantor Cabang Jl. Perintis Kemerdekaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, peneliti berharap dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yang akan menggunakan penelitian ini. Kemudian diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, seperti yang akan dipaparkan berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Serta memberikan informasi tambahan untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen yang berkaitan dengan manajemen talenta, knowledge sharing, motivasi dan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis manfaat dan kegunaan dalam penelitian ini dapat menambah informasi dan masukan mengenai topik penelitian ini adapun kegunaannya sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Hasil ini diharapkan menambah pengetahuan, pengalaman tersendiri dan dapat dijadikan bahwa studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan praktek yang ada selama penelitian.

2. Bagi Perusahaan

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam menangani masalah yang berkaitan dengan manajemen talenta dan knowledge sharing terhadap motivasi serta dampaknya pada kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan.

- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada perusahaan terhadap permasalahan yang terjadi, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan.

3. Bagi Pihak Lain

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk pengembangan ilmu mengenai manajemen talenta, knowledge sharing, motivasi dan kinerja karyawan.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai perbandingan untuk penelitian yang sejenis.
- c. Dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan melakukan penelitian pada bidang yang sama.