

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu aset penting perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM) yang ada didalamnya, Menurut Kadek dan John, (2019) manajemen sumber daya manusia ialah proses menyampaikan tujuan organisasi lewat memanfaatkan manusia ataupun orang yang terdapat di dalamnya. Individu ataupun karyawan yang dikelola supaya mempunyai kompetensi serta kemampuan bagus yang diperlukan dalam menunjang pekerjaannya. Bahkan berhasil dan tidaknya sebuah operasi perusahaan sangatlah tergantung dari pengelolaan sumber dayanya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh *Saratian et al.*, (2020) sumber daya manusia (SDM) sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola dan mengatur karyawan sehingga dapat berfungsi produktif. Sedangkan menurut Adolph et al., (2016) karyawan merupakan aset inti dari setiap perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting karena perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan dan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain ketika karyawan didalamnya melakukan yang terbaik, apa yang disenangi serta kuatnya faktor kepemilikan secara psikologis dalam melaksanakan dan memberi hasil yang maksimal pada pekerjaan.

Sumber daya manusia (SDM) berperan utama dalam menetapkan tujuan, rencana, sistem, dan proses organisasi. SDM merupakan salah satu fungsi utama manajemen, dimana fungsi ini bertanggung jawab untuk mendorong seluruh karyawan agar bekerja secara maksimal. Kinerja karyawan tidak hanya menjadi

parameter internal, tetapi juga menjadi kunci keberhasilan bagi organisasi secara keseluruhan (Firdausi, 2020). Nabila *et al.*, (2019) memberikan pendapat pekerja dianggap sebagai aset berharga untuk organisasi dan tingkat produktivitas serta kualitas karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, fokus pada kinerja karyawan menjadi kunci keberhasilan yang penting, mengingat penurunan kinerja dapat menghambat operasional perusahaan. Agar kinerja karyawan tidak menurun maka diperlukan yaitu keterikatan karyawan dalam melakukan pekerjaan,

Keterikatan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam lingkungan organisasi yang dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja perusahaan. Menurut Saks (2017), keterikatan kerja didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan individu terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks BNI Kantor Cabang Padang, keterikatan kerja karyawan akan berpengaruh langsung terhadap pelayanan nasabah dan pencapaian target perusahaan. Keterikatan kerja merupakan bentuk keterlibatan yang mengacu pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya. Keterikatan secara umum mengacu pada komitmen, semangat, antusiasme, penyerapan, upaya terfokus, semangat, dedikasi, dan energi (Schaufeli, 2017), Keterikatan kerja merupakan suatu kondisi di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Karyawan yang terikat secara emosional cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal terhadap perusahaan. Sebuah studi dari Gallup (2020) menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi mengalami peningkatan produktivitas sebesar 21%. Ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja bukan hanya sekadar konsep psikologis, tetapi juga memiliki

dampak nyata terhadap kinerja organisasi. Berikut fenomena mengenai keterikatan kerja pada karyawan BNI Kantor Cabang Padang dapat dilihat dari indikator salah satunya vigor atau semangat kerja, dapat dilihat dari data pencapaian kerja karyawan dalam tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Kinerja Cabang Kelas I BNI Wilayah 02				
No	Unit Kerja	Kinerja		
		2022	2023	2024
1	Cabang Batam	2,38	2,32	2,92
2	Cabang Padang	3,40	3,10	2,57
3	Cabang Pekanbaru	3,24	2,38	2,58

Sumber: Bank BNI Wilayah 02 Tahun 2025

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, kinerja cabang kelas 1 BNI Wilayah 02 seperti cabang Batam, cabang Padang dan cabang Pekanbaru selama tiga tahun terakhir menunjukkan rata-rata kinerja tahunan yang cenderung fluktuatif dan untuk cabang Padang konsisten mengalami penurunan kinerja. Penurunan kinerja ini mengindikasikan adanya penurunan semangat kerja di antara karyawan. Semangat kerja yang menurun dapat berdampak signifikan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Apabila kinerja karyawan semakin turun akibat semangat kerja yang rendah, hal ini akan berakibat pada perusahaan karena tujuan yang diinginkan tidak berjalan dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya untuk mengoptimalkan semangat kerja karyawan sehingga target yang ditetapkan dapat tercapai. Namun, untuk mencapai tingkat keterikatan kerja yang tinggi, diperlukan strategi yang efektif, salah satunya melalui kepemimpinan yang etis. Menurut Hernandez (2024), karyawan cenderung memiliki tingkat keterikatan yang tinggi dalam pekerjaannya ketika karyawan tersebut menganggap pemimpinnya bertindak etis.

Menurut Engelbrecht, et al. (2017), terdapat Adanya korelasi positif antara kepemimpinan etis dan dedikasi kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berperan penting dalam membangun keterikatan karyawan. Dedikasi kerja yang tinggi ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa memiliki keterikatan emosional dan rasional terhadap organisasi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan. Menurut Etikariena (2020), kepemimpinan etis merupakan perilaku pemimpin yang sesuai secara normatif yang ditunjukkan melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. Semakin baik kepemimpinan etis seorang pemimpin maka semakin tinggi kreatifitas, inovatif, proaktif, inisiatif dan orientasi belajar pada karyawan (Ahmad dan Gao, 2019).

Dengan menjadi role model, menumbuhkan rasa tanggung jawab, dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan, kepemimpinan etis bertujuan untuk membentuk karyawan yang kompeten dan berintegritas (Heri *et al.*, 2022). Kepemimpinan etis yang rendah mempengaruhi keterikatan kerja pada komitmen karyawan sehingga kurangnya menghargai antar sesama karyawan (Rizal, *et al.*, 2022). Akibat dari kurangnya menghargai sesama karyawan mengakibatkan komunikasi tidak berjalan dengan baik sehingga tidak terciptanya kekompakan antara rekan kerja dan atasan. Kepemimpinan etis merupakan salah satu motivasi seorang karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Mengkomunikasikan nilai-nilai etis merupakan hal penting sebab kepemimpinan yang etis akan menghasilkan hubungan kerja yang sehat.

Pada Bank BNI sendiri dalam konteks bisnis, menurut Mendrofa *et al.* (2024) suksesi pimpinan juga sangat penting karena kepemimpinan yang baik

dapat mempengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan pemimpin yang efektif, organisasi dapat mencapai tujuan dan strategi jangka panjang, memotivasi karyawan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, dan menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.

Fenomena berdasarkan observasi yang telah dilakukan kepada beberapa karyawan Bank BNI cabang Padang mengenai kepemimpinan etis terlihat dari penerapan prinsip etika dalam pengambilan keputusan di perusahaan belum sepenuhnya konsisten, dengan fokus yang cenderung lebih pada pencapaian hasil jangka pendek. Beberapa karyawan juga menyampaikan harapan agar kebijakan manajerial dan sistem promosi atau penghargaan dapat lebih transparan dan adil, guna meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan. Selain itu, komunikasi mengenai nilai-nilai etika yang ada perlu diperkuat agar dapat mempererat keterikatan serta menjaga integritas dalam organisasi. Dengan demikian, penguatan kepemimpinan yang berlandaskan etika akan sangat mendukung terciptanya suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Domiyandra & Rivai (2019), Yusuf (2022) serta Handayani et al., (2023) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. Penghargaan dan cara memberikan tugas dengan baik dan etis adalah sebagai salah satu bentuk kepemimpinan etis, hal ini penting dilakukan untuk meningkatkan keterikatan karyawan (Yusuf, 2022).

Selanjutnya konsep pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi berfokus terhadap pemberdayaan karyawan pada konteks psikis agar karyawan mampu memahami kompetensi dan meningkatkan kapabilitasnya (Meyerson dan

Kline, 2008). Pemberdayaan psikologis mengarah pada perubahan tingkah laku karyawan, dimana karyawan memiliki *self-efficacy* yang lebih kuat, secara aktif memahami permintaan, memecahkan masalah secara tepat waktu, dan menunjukkan kinerja yang cemerlang dalam bekerja (Tetik, 2016).

Pemberdayaan psikologis memiliki empat dimensi kognitif yaitu, dampak, kompetensi, makna, dan penentuan nasib sendiri (Rantika dan Yustina 2017). Dampak terkait dengan pengaruh yang diberikan oleh karyawan pada diri mereka sendiri di tempat kerja mereka. Kompetensi adalah kemampuan orang untuk melakukan tugas tertentu dengan keahlian dan keterampilan yang mereka miliki. Makna dinilai sebagai hubungan antara nilai tugas dengan tujuan masing-masing ide atau standar karyawan dan penentuan nasib sendiri adalah keyakinan pada kebebasan atau otonomi tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.

Fenomena mengenai pemberdayaan psikologis terlihat dalam interaksi sehari-hari antara manajemen dan karyawan. Berdasarkan pengamatan, terlihat bahwa tingkat pemberdayaan psikologis karyawan cenderung bervariasi, terutama terkait dengan bagaimana mereka merasa dihargai dan diberikan ruang untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Sebagian besar karyawan merasa memiliki otonomi yang cukup dalam menjalankan tugas, namun ada juga yang merasa kurang mendapatkan dukungan untuk mengambil keputusan secara mandiri. Hal ini terkait dengan gaya kepemimpinan yang lebih terpusat pada atasan dan kurangnya komunikasi dua arah mengenai ruang lingkup keputusan yang dapat mereka ambil dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, meskipun beberapa karyawan menunjukkan tingkat komitmen dan keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan, ada pula yang merasa kurang termotivasi karena merasa tidak diberi

kesempatan untuk berkembang atau dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang lebih strategis. Pemberdayaan psikologis yang terbatas ini berdampak pada tingkat kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi tantangan, serta potensi mereka untuk berinovasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad & Gao (2019) dan Anita (2021) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Pemberdayaan psikologis menjadi variabel mediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja karyawan di BNI Cabang Padang karena kepemimpinan etis menciptakan lingkungan yang adil dan transparan, yang meningkatkan rasa kontrol dan otonomi karyawan. Hal ini memperkuat kepercayaan diri, komitmen, dan keterikatan mereka terhadap organisasi. Pemberdayaan psikologis juga mengurangi stres dan ketidakpuasan, sehingga membuat karyawan lebih terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis menjadi jembatan yang menghubungkan kepemimpinan etis dan keterikatan kerja (Anita et al., 2021).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penelitian ini sangat relevan untuk dilakukan guna memahami lebih dalam tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Variabel Mediasi Pemberdayaan Psikologis Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan (kesenjangan penelitian) yang telah di jelaskan oleh peneliti diatas, penelitian ini mengajukan pertanyaan utama yaitu :

1. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang?
2. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang?
3. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang?
4. Apakah pemberdayaan psikologis memediasi hubungan kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang.
2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang.
3. Untuk mengetahui apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang.
4. Untuk mengetahui apakah pemberdayaan psikologis memediasi hubungan kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan menguji hubungan antara kepemimpinan etis berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang, kepemimpinan etis terhadap pemberdayaan psikologis, kemudian pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan kerja. Selanjutnya, penelitian ini berupaya menjelaskan hubungan tersebut melalui mekanisme pemberdayaan psikologis memediasi hubungan kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja. Maka, penelitian ini memiliki beberapa kontribusi potensil (manfaat) baik dalam perspektif akademik (teoritis) maupun perspektif manajerial (praktis). Adapun manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Pada penelitian sebelumnya penelitian Ahmad dan Gao (2019) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, orientasi jarak kekuasaan memitigasi hubungan positif antara kepemimpinan etis dan pemberdayaan psikologis serta efek tidak langsung kepemimpinan etis pada keterlibatan kerja karyawan melalui pemberdayaan psikologis. Namun penelitian yang mencoba menghubungkan fenomena tersebut pada konteks Indonesia masih jarang ditemukan. Pada penelitian ini selanjutnya akan memperluas pemahaman general empiris model teoritis yang menjelaskan hubungan tersebut, khususnya pada konteks Indonesia. Dan meingkatkan jiwa kepemimpinan yang etis serta keterikatan kerja yang

sehat antar karyawan demi terciptanya pemberdayaan psikologis yang sehat di Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang.

2. Manfaat praktis.

Penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam mengenai kepemimpinan Etis yang dapat secara luas dianggap sebagai salah satu hal yang paling penting dalam organisasi, karena pengetahuan dapat memberikan berbagai informasi dan wawasan kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya guna untuk mencapai tujuan organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan

Daftar isi penelitian ini yang direncanakan akan terbagi menjadi lima bab, dimana masing-masing bab terdiri dari sub bab dan sub subbab. Adapun garis besar sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini, berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini akan menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan Kepemimpinan Etis, Keterikatan Kerja dan Pemberdayaan Psikologis pada Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Padang serta di lengkapi juga dengan penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari, operasional variabel, dan diakhiri dengan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan tentang karakteristik sampel penelitian (responden) yang dapat dikemukakan melalui bantuan tabel dan grafik. Bagian ini juga memuat analisis deskriptif dari variabel penelitian, hasil pengujian, kemudian interpretasi atau pembahasan tentang hasil yang diperoleh, Pembahasan mengenai hasil penelitian dapat berupa penjelasan teoritik, baik secara kuantitatif, kualitatif, atau secara statistik atau juga hasil penelitian dapat dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu yang sejenis.

BAB V : KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN SERTA SARAN

Dalam bab ini, kepentingan dari penemuan dan teori-teori pendukung, implikasi baik untuk praktisi dan akademis, dan implikasi kebijakan harus dapat ditekankan.