

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan perusahaan atau organisasi dapat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan yang penting di dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Perusahaan harus mampu mengelola potensi sumber daya manusia yang dimilikinya untuk mencapai tujuan, perusahaan menerapkan visi dan beberapa misi. Sehingga hasil capaian kerja perusahaan selaras dengan visi, misi dan tujuan perusahaan dan dapat juga meningkatkan daya saing perusahaan. Mencapai tujuan perusahaan merupakan tugas dari sumber daya manusia. Perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mereka miliki dengan maksimal untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Maka dari itu, sumber daya manusia berupa tenaga kerja karyawan dapat dikatakan sebagai asset perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan. Menurut (Mathis *et al*, 2017), kinerja merupakan suatu hal yang dilakukan ataupun tidak dilakukan dalam melakukan pekerjaan tersebut di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan yang dilakukan dan dikerjakan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dengan jangka

waktu. Kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adanya karyawan dengan kompetensi yang tinggi dan kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong karyawan untuk dapat mengatasi atau memecahkan permasalahan yang di hadapi dalam pelaksanaan tugasnya dengan sebaik mungkin. Namun, sebaliknya jika kinerja karyawan rendah, maka akan menyebabkan suatu permasalahan baru dan tidak tercapainya visi dan misi dari perusahaan sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri. Hal ini akan membuat para karyawan mudah menyerah pada suatu permasalahan atau kesulitan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan sulit dicapai dan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dalam pandangan sya'riah atau perspektif Islam telah mengatur tentang kinerja. Kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu. Allah SWT berfirman pada Al-Qur'an dalam Surah an-Nahl ayat 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةًۭ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ - ٩٧

Artinya :

Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang

baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Makna yang terkandung dalam Al-Quran Surat an-Nahl ayat 97 mengenai dunia kerja yaitu seseorang pegawai atau karyawan harus bekerja dengan baik dan optimal serta ikhlas agar mendapatkan balasan hasil yang baik sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan.

Selain itu, Allah SWT juga berfirman pada Al-Qur'an dalam Surah al-Shaff ayat 4 :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ - ٤

Artinya :

Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Makna yang terkandung dalam al-Quran Surah al-Shaff ayat 4 yaitu bagaimana Allah memberikan petunjuk pada kaum-Nya untuk berperang dalam barisan teratur, dengan orang-orang yang ada bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Kalimat “dalam barisan teratur” memiliki makna yaitu masuk dalam sebuah barisan berupa organisasi. Jadi, seorang karyawan harus melakukan suatu pekerjaan dan menyelesaikannya sesuai dengan ketentuan untuk dapat mencapai tujuan organisasi tersebut dan standar-standar kinerja organisasi ke arah yang baik sehingga akan timbul kinerja organisasi yang kuat.

Dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal, diperlukan peranan dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang baik yaitu pemimpin

merupakan sebuah ketua dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan adalah proses memberikan contoh atau suatu pengetahuan kepada karyawan untuk dapat mencapai visi dan misi dari perusahaan sehingga perusahaan dapat maju dan berkembang. Gaya kepemimpinan yang muncul dari dalam diri pemimpin secara umum sering ditemukan yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, melibatkan bawahan untuk mengerjakan hal yang lebih yang biasa dikerjakan, serta yang mau mendengarkan masukan dan saran dari bawahan. Sikap dan perilaku yang muncul dari diri seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku positif pada bawahannya, dapat memberikan dampak positif baik pada perilaku kerja maupun kinerja dari bawahan yaitu anggota perusahaan atau organisasi. Sedangkan apabila perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dinilai negatif atau kurang bahkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka dapat membawa dampak negatif baik pada perilaku kerja maupun kinerja dari anggota perusahaan atau organisasi. Namun, terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan, 2015) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu adanya hasil jurnal internasional oleh (Vipraprastha *et al*, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja

karyawan, Akan tetapi, menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Lubis, 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pernyataan tersebut didukung kuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Veliando & Yanuar, 2021) yang juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa jika pemimpin dapat memengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut menandakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin perusahaan kepada karyawan akan menyebabkan semakin baik dan tinggi pengaruhnya pada karyawan sehingga kinerja karyawan akan semakin baik serta tinggi kualitasnya.

Kinerja karyawan dapat mengalami penurunan akibat dari berbagai faktor. Salah satu faktor yang mempengaruhinya yaitu beban kerja. Beban kerja harus diperhatikan karena dapat menjadi masalah yang akan dihadapi oleh setiap karyawan saat bekerja. Menurut Permendagri Nomor 12 Tahun 2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Menurut Manuaba dalam Tarwaka (2004), beban kerja adalah kemampuan tubuh pekerja dalam menerima pekerjaan. Dari sudut pandang ergonomi, beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dengan

kemampuan fisik maupun psikologis pekerja yang menerima beban kerja tersebut. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rindyantama & Astuti, 2017) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian beban kerja yang berat dapat meningkatkan kinerja karyawan, tentunya dengan didukung dengan kondusifnya suasana kerja dan lingkungan kerja. Meskipun beban kerja yang diberikan kepada karyawan tinggi serta sesuai dengan tugas dan jabatan, maka karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adriana *et al*, 2019) dimana beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian itu menyatakan bahwa kinerja karyawan yang buruk bukan disebabkan oleh beban kerja yang tinggi. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh (Soelton *et al*, 2018) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Lestari *et al*, 2020) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian, menunjukkan adanya kesimpangsiuran hasil antara pengaruh pada variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Untuk mendukung kinerja karyawan agar dapat bekerja lebih optimal yaitu dengan adanya dukungan berupa motivasi. Motivasi menjadi faktor lain yang mempengaruhi kinerja dari karyawan. Apabila motivasi baik, maka kinerja karyawan akan baik juga. Motivasi menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja. Dalam melakukan pekerjaan, akan timbul adanya beban kerja

yang mana adanya motivasi yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil pekerjaan yang optimal dan efektif. Menurut Robbins & Coulter (2016), motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Herzberg (dalam Robbins & Coulter 2016), teori motivasi yang menyatakan bahwa motivasi terdiri dari dua jenis faktor, yaitu faktor higiene dan motivasi. Apabila faktor-faktor ini tidak memenuhi harapan, maka akan menyebabkan ketidakoptimalan dalam kinerja pekerjaan. Motivasi didasarkan dari faktor ekstrinsik yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar atau eksternal. Sedangkan faktor intrinsik yaitu faktor-faktor dari dalam diri seseorang.

Allah berfirman dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10 :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : :Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik.

PT. BPR Shinta Putra Pengasih merupakan Bank Perkreditan Rakyat yang terletak di Kabupaten Kulon Progo. Bank perkreditan rakyat yang berdiri sejak 9 Januari 1996 menyediakan berbagai produk berupa Deposito dan

tabungan meliputi Tabungan Umum, Tabunganku, Tamasya, SIPMAS, Tabungan Qurban dan SIMPEL. Selain itu, adapun produk berupa kredit, meliputi Kredit Umum, Kredit Pegawai, dan Kredit Kendaraan Bermotor. Berdasarkan produk-produk yang dimiliki, PT BPR Shinta Putra Pengasih memiliki banyak target dan tuntutan pekerjaan. Beberapa target tersebut meliputi target undian hadiah bagi nasabah tiap bulan (setiap tanggal 9), target pemenuhan kredit, target pembukaan deposito, laporan keuangan akhir bulan, laporan-laporan keuangan tahunan. Selain itu, tuntutan pekerjaan berupa pelaporan-pelaporan berdasarkan peraturan perbankan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Sebagai badan usaha perbankan, karyawan harus bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan peraturan perbankan yang sudah ditetapkan oleh OJK. Tak hanya itu saja, juga terjadi jam lembur bagi karyawan pada saat-saat tertentu serta rutinitas harian pekerjaan yang monoton rentan menyebabkan kejenuhan dalam bekerja.

PT. BPR Shinta Putra Pengasih mengadakan pertemuan rutin mingguan dan pelaporan kinerja per bulan masing-masing karyawannya kepada atasan. Karyawan melakukan pelaporan mengenai apa saja yang sudah dilakukan pada periode tersebut, bagaimana dengan kunjungan ke target konsumen, berapa target pada periode tersebut, berapa realisasi capaian yang didapat, meningkat atau menurun dari realisasi periode sebelumnya, melebihi atau kurang dari target, mengapa bisa meningkat, mengapa bisa menurun, apa alasannya, berapa target untuk periode berikutnya. Beberapa tuntutan tersebut menjadi faktor utama beban kerja yang tinggi pada bank ini. Apabila capaian target atau

kinerja mereka buruk, mereka merasa malu baik kepada atasan dan teman kantornya. Target yang tidak tercapai akan mempengaruhi insentif yang akan didapat untuk masing-masing individu yang bersangkutan, Maka, ada tekanan sekaligus motivasi untuk mencapai target dan meningkatkan kinerja mereka. Dari segi prestasi perusahaan, PT. BPR Shinta Putra Pengasih telah meraih beberapa penghargaan termasuk memperoleh salah satu penghargaan pada *Infobank Digital Brand Award* kategori BPR versi Finance dalam lima tahun berturut-turut sejak tahun 2016-2021. Selain itu, BPR Shinta Putra Pengasih yang sering disebut dengan Bank Shinta ini mendapatkan *gold medal* Top 100 Banks se-Indonesia pada tahun 2021 dan 2022. Prestasi ini menunjukkan bahwa BPR Shinta Putra Pengasih mengalami peningkatan kinerja setiap tahunnya.

Namun, pergantian pemimpin di Bank Shinta telah terjadi selama dua kali dengan empat kali periode pemilihan dewan direksi. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terhadap beberapa karyawan Bank Shinta, adanya ketidaktaraan perhatian dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin atau baik komisaris maupun direktur kepada karyawannya. Hal ini menyebabkan kecemburuan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Sedangkan, berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan terhadap Kepala Divisi Pers & UM atau dapat dikatakan divisi SDM di Bak Shinta, tercatat ada sekitar 10 orang karyawan yang mengalami gangguan kesehatan seperti *gejala stroke* hingga mengalami gangguan motoric. Empat orang karyawan diantaranya telah dinonaktifkan sebagai karyawan atau

dipensiundinikan karena mengalami stroke berat. Pada dasarnya, beban kerja itu dapat meningkatkan bahkan menurunkan kinerja dari perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, terjadi masalah yang terjadi pada PT BPR Shinta Putra Pengasih yaitu adanya target-target transaksi dan banyaknya pelaporan, serta tuntutan peraturan dan laporan OJK. Karyawan dituntut untuk bekerja untuk memenuhi target-target tersebut. Peneliti menemukan isu dimana beban kerja dapat memicu dua hal yaitu meningkatkan dan menurunkan kinerja karyawan. Meningkatnya kinerja perusahaan karena dituntut akan target dan capaian. Namun, menurunnya kinerja perusahaan karena banyak target membuat karyawan terbebani baik secara fisik maupun mental dan tidak memiliki motivasi dalam bekerja. Seperti yang telah dialami oleh karyawan Bank Shinta, adanya beberapa karyawan yang mengalami gangguan kesehatan, hingga terpaksa harus dinonaktifkan. Tentu saja mempengaruhi kinerja dari masing-masing karyawan.

Berdasarkan uraian yang dijelaskan diatas, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Shinta Putra Pengasih dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka pembahasan ini ditekankan pada :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih?
2. Apakah beban kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap motivasi karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih?
4. Apakah beban kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih?
5. Apakah motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih?
6. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih dengan motivasi sebagai variable intervening?
7. Apakah beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih dengan motivasi sebagai variable intervening?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pimpinan terhadap motivasi karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih.
2. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap motivasi karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih.

3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pimpinan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih.
4. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pimpinan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih dengan motivasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Shinta Putra Pengasih dengan motivasi sebagai variabel intervening.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan ini sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Hasil dari pada penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi penelitian berikutnya dan perkembangan ilmu manajemen khususnya sumber daya manusia serta kajian untuk perusahaan dalam mengetahui sekaligus mengukur kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan digunakan sebagai literatur untuk memperdalam ilmu

manajemen khususnya sumber daya manusia serta pengembangan dan kemajuan di masa mendatang.

b. Bagi Organisasi

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumbangan pemikiran bagi organisasi terkait dalam rangka pengembangan manajemen organisasi dan dapat dijadikan bahan acuan bagi organisasi dalam menganalisis serta mengambil keputusan untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berkenaan dengan gaya kepemimpinan transformasional, pemberian beban kerja, dan motivasi kepada karyawan.