

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era modern saat ini, banyak persaingan yang ketat dari berbagai industri. Kemajuan setiap industri sangat bergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas, karena hal tersebut menjadi kunci utama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di berbagai industri. Tidak dapat dipungkiri bahwa perbaikan menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan agar berhasil mengatasi semua tantangan yang melanda era ini. Oleh karena itu, keberadaan karyawan yang memiliki kinerja unggul menjadi tidak hanya penting, melainkan juga mendesak bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Riyanto et al., 2021). Konsep kinerja, yang merujuk pada kemampuan seorang karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan dalam pekerjaannya (Nabawi, 2019), menjadi elemen utama yang memacu terciptanya hasil kerja yang baik. Kinerja yang tinggi dari setiap karyawan menjadi landasan bagi kemajuan perusahaan, di mana kontribusi individu tersebut sangat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Wandari et al., 2022). Selain menjadi tolak ukur keberhasilan, kinerja karyawan juga menjadi landasan yang tidak bisa diabaikan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap stabilitas dan pertumbuhan positif organisasi secara keseluruhan (Arianto, 2022).

Sumber daya manusia menjadi kunci utama yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi (Rivaldo & Nabella, 2023). Namun, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan terdapat permasalahan bahwa masih banyak keluhan dari konsumen yang berurusan dengan karyawan karena terdapat kinerja karyawan yang belum profesional dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, seperti kurangnya persiapan, pelayanan yang belum optimal, pengawasan dan pengendalian dari pimpinan sehingga banyak konsumen yang merasa tidak puas dengan hasil kinerja yang diberikan karyawan (Nabawi, 2019). Dalam penelitian lain juga menunjukkan bahwa banyak penyebab kinerja karyawan

sering menurun karena kurang nyaman dalam bekerja, gaji yang rendah, ketidakpuasan dalam bekerja, dan kemampuan atau keahlian yang tidak mendukung (Ritonga & Sipahutar, 2023). Faktor lain yang diduga sebagai penyebab adanya permasalahan pada kinerja karyawan pada sebuah perusahaan yaitu pada kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, *reward* dan faktor lainnya (Wandari et al., 2022). Permasalahan tersebut masih menjadi sorotan organisasi di era modern saat ini. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memperhatikan kepuasan karyawan secara serius untuk meningkatkan kinerja yang optimal dan demi tercapainya kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai visi dan misi suatu organisasi, sehingga sangat penting untuk menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya ditunjukkan oleh besarnya kekuasaan yang dimiliki dan cara menggunakan kekuasaan, tetapi ditunjukkan oleh kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, komitmen terhadap pertumbuhan bawahan, terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk memperkuat kemauan bawahan dan pelaksanaan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja. Pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan membuat suasana kerja yang kondusif, dimana orang merasa nyaman dan disiplin untuk menyelesaikan tugas. Berbicara tentang kepemimpinan, Hersey & Blanchard, H, (1995), mengatakan bahwa pemimpin yang berhasil menyesuaikan cara memimpin dengan mengerti keadaan dan situasi ialah menggunakan gaya kepemimpinan situasional.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku seperti kata-kata dan juga tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey & Blanchard, H, 2013). Gaya kepemimpinan situasional merupakan salah satu karakteristik penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Hidayati & Prasetya, 2015). Gaya kepemimpinan situasional mampu menyesuaikan pola perilaku dan arahan atau perintah terhadap bawahan dengan situasi organisasi yang dipimpin, dimana sebelum mengambil tindakan pemimpin mengetahui dan menganalisis

keadaan yang terjadi terlebih dahulu sehingga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan (H. M. Siagian et al., 2022). Selain itu, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memanfaatkan potensi yang ada di dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan mencapai kinerja yang baik.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja ini terdiri dari lingkungan fisik dan non-fisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari upaya untuk meningkatkan kinerja mereka (Syah et al., 2023). Kondisi dalam ruang kerja perlu diperhatikan untuk kenyamanan karyawan, baik kebersihan maupun fasilitas lainnya. Begitu juga karyawan akan merasa nyaman saat bekerja di perusahaan dengan lingkungan yang bersahabat satu sama lain, dimana tidak ada perselisihan atau konflik di dalamnya (Wokas et al., 2022). Lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat memberikan rasa aman dan peluang bagi karyawan untuk bekerja sebaik mungkin, karena karyawan akan lebih menyukai bekerja di tempat kerja yang menyenangkan dan nyaman untuk meningkatkan kinerja mereka serta memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan karena kondisi lingkungan kerja yang sangat baik dan mendukung (Wahyudi et al., 2022).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan (Ritonga & Sipahutar, 2023). Terdapat faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan, seperti konflik antara atasan dan bawahan, kurangnya komunikasi organisasi, keamanan kerja, hubungan sosial dalam suatu organisasi dan lainnya merupakan sumber ketidakpuasan karyawan dalam organisasi atau perusahaan (Jayadi, 2023). Maka dari itu, perlu adanya peningkatan kepuasan kerja untuk memberi semangat karyawan dalam mendorong kinerjanya (Arianto, 2022). Dengan demikian kepuasan karyawan dapat menghasilkan peningkatan kinerja mereka dalam organisasi atau perusahaan.

Pada hakikatnya, kepuasan kerja adalah salah satu aspek psikologis yang menunjukkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (T. S. Siagian & Khair, 2018). Karyawan akan merasa puas jika kemampuan, keterampilan, dan harapan mereka sesuai dengan posisi yang mereka ambil (T. S. Siagian & Khair, 2018). Oleh

karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi di dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Kepuasan karyawan harus selalu diperhatikan oleh pimpinan, karena seorang pekerja yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan berdampak pada perusahaan itu sendiri. Jika semua kebutuhan dan keinginan pekerja terpenuhi, mereka akan merasa puas dan lebih produktif sehingga terdapat peningkatan pada kinerja. Dengan demikian, agar kepuasan karyawan konsisten, setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan tempat karyawan menjalankan tugasnya dan kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya (Mustofa & Muafi, 2021).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Variabel kepuasan kerja ditempatkan sebagai mediasi karena gaya kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga harus melewati kepuasan kerja terlebih dahulu untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Mustofa & Muafi (2021), telah menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berkaitan dengan penelitian Nabawi (2019), menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu perlu adanya kepuasan kerja sebagai mediasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, peneliti juga menduga adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang baik dimana kondisi tersebut dilakukan karyawan, karena ingin membalas apa yang sudah diberikan dan diperlakukan baik oleh organisasi sehingga karyawan akan senantiasa memberikan kontribusi untuk organisasi dengan kinerja terbaik. Oleh karena itu, dengan adanya variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam memproduksi dan perbankan syariah menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat dinikmati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali. Bank Madina Syariah merupakan salah satu BPRS di Yogyakarta yang memiliki peran untuk melayani masyarakat khususnya kepada segmen mikro kecil berdasarkan prinsip syariah. Melihat dari daftar perkembangan aset Bank Madina Syariah dari tahun 2007-2023 mengalami peningkatan yang cukup baik, hal ini menandakan bahwa Bank Madinah berkembang secara optimal di kota Yogyakarta. Pada dasarnya kinerja yang dicapai karyawan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Apabila perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas maka kinerja yang dicapai perusahaan juga akan meningkat (Raihanah et al., 2019)

Tabel 1. 1 Peningkatan Jumlah Aset Bank Madina Syariah

No.	Data Aset Bank Tahun	Besar Aset
1.	2007	Rp 1.621.887.818,86
2.	2008	Rp 4.407.747.246,08
3.	2009	Rp 8.341.815.778,18
4.	2010	Rp 12.202.443.000,00
5.	2011	Rp 17.243.814.601,72
6.	2012	Rp 31.717.913.000,00
7.	2013	Rp 25.577.656.000,00
8.	2014	Rp 32.241.060.000,00
9.	2015	Rp 41.438.118.000,00
10.	2016	Rp 52.466,508,164.24
11.	2017	Rp 70,410,743,766.06
12.	2018	Rp 73.951.249.726,05
13.	2019	Rp 86.139.804.314,00
14.	2020	Rp 78.173.325.318,00
15.	2021	Rp 145.275.642.646

16.	2022	Rp 103.727.822.494
17.	2023	Rp 219.586.529.310

Sumber: <https://www.bankmadinasyariah.com/>

Berdasarkan data tersebut, penulis berasumsi bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang mendorong perkembangan suatu perusahaan. Akan tetapi, dilihat dari data 5 tahun terakhir Bank Madina Syariah mengalami naik turun pada total asetnya, sehingga dapat terjadi adanya tingkat kinerja karyawan yang tidak stabil pada setiap tahunnya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis memilih obyek penelitian pada Bank Madina Syariah Yogyakarta, dikarenakan peneliti ingin mencoba mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada perbankan syariah yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dengan mempertimbangkan latar belakang tersebut, peneliti melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Perbankan Syariah”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan rumusan masalahnya, yaitu penyebab adanya permasalahan kinerja karyawan di sebuah perusahaan yaitu pada gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan faktor lainnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja yang optimal dan tercapainya kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Maka dari itu, peneliti merumuskan masalah tersebut dalam beberapa pertanyaan penelitian di bawah ini:

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Madina Syariah?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Madina Syariah?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah?

4. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertimbangan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Madina Syariah.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Madina Syariah.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah.
5. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
7. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Madina Syariah melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan, landasan pembelajaran dan penelitian terkait gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian juga diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti dan semua pihak yang berkepentingan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan juga dapat menambah wawasan bagi pembaca serta cara terbaik menerapkan pengetahuan peneliti mengenai gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

b. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dan memberikan informasi tambahan tentang gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

c. Bagi lembaga atau instansi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk menemukan faktor-faktor yang menurunkan kinerja karyawan dan mengembangkan strategi untuk lebih tanggap dalam mencegah dan mengatasi masalah, serta mengevaluasi kinerja karyawan sesegera mungkin sebelum menimbulkan masalah baru yang berdampak negatif pada instansi dan sebagai bahan evaluasi instansi dalam menentukan kebijakan di masa mendatang.