

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi seperti saat ini tak dapat dipungkiri bahwa kehidupan manusia tidak akan lepas dari dunia bisnis, baik itu dibidang manufaktur ataupun jasa. Salah satu yang sedang berkembang saat ini adalah bisnis dibidang jasa perbankan *syari'ah*. Perbankan *syari'ah* di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup pesat dalam kurun waktu 5 tahun terakhir baik dari sisi dana maupun pembiayaan (data [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)).



Gambar 1.1  
Tren Pertumbuhan Perbankan Syariah

Di tengah semakin pesatnya perkembangan perbankan *syari'ah* di Indonesia, tak lepas dari peranan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan tenaga, pikiran, ide, kreativitas, dan komitmen mereka pada

perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu di setiap perusahaan akan bersungguh-sungguh dalam meningkatkan kinerja karyawannya dari waktu ke waktu agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada karyawan perusahaan sehingga kinerjanya maksimal (Hasibuan, 2016).

Menurut Sinambela (2012) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang oleh suatu perusahaan atau organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Salah satu yang mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang baik adalah budaya perusahaan itu sendiri (Robbins, 2013). Sebagaimana dijelaskan oleh Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya kerja adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja tidak bisa dipisahkan dengan sumber daya manusia (SDM) itu sendiri, karena budaya kerja sangat erat kaitannya dengan sikap/perilaku dan

paradigma berpikir manusia dalam menciptakan produktivitas kerja yang memadai. Oleh karena itu pimpinan harus berusaha menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif dan dapat mendukung terciptanya kinerja yang baik. Hal inilah yang merupakan sasaran bagi pimpinan dalam menciptakan budaya kerja yang diinginkan atau budaya yang kuat maka upaya yang ingin dicapai adalah untuk menciptakan budaya kerja yang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja para karyawan di lingkungan perusahaan (Sarah, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian Silvia, dkk. (2016) budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Artina, dkk. (2014), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya hasil penelitian tidak konsisten.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaannya, motivasi merupakan peranan penting selain budaya kerja yang dimiliki (Mathis dan Jackson, 2012). sebagaimana dijelaskan oleh Darajat (2015) motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor dari luar yang disebut ekstrinsik. Motivasi merupakan faktor dasar yang mendorong seorang karyawan untuk bekerja dengan baik. Dengan adanya motivasi yang tinggi, maka seseorang akan memberikan usaha yang lebih di dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik

(Robbin, 2013). Hal ini sejalan dengan dengan hasil penelitian Wijaya dan Andreani (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2012) bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain dua faktor di atas yaitu budaya organisasi dan motivasi, faktor kepemimpinan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan (Robbin, 2013). Berhasil atau gagal perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dapat ditentukan oleh cara seorang pimpinan dalam mengelola karyawannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dijelaskan bahwa Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan,2011).

Robbins & Judge (2015) menyatakan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dapat mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Untuk sebuah perusahaan kepemimpinan merupakan faktor yang krusial, karena perusahaan membutuhkan nahkoda atau motor penggerak bagi anggotanya yang diharapkan akan berdampak baik bagi perusahaan ke arah yang lebih baik di setiap waktunya, salah satunya gaya kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mencapai visi atau tujuan perusahaan sebagai penggerak bawahannya untuk melaksanakan pekerjaanya (Syaid, 2014). Berdasarkan hasil penelitian Wijayanti (2012) dan Wahyuningsih (2015) menyatakan bahwa

kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Cahya (2013) menunjukkan hasil yang berbeda yakni kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

PT Bank Syariah Indonesia merupakan bank hasil *merger* atau penggabungan 3 Bank Syariah himbara (himpunan bank milik negara) meliputi Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah dan BRI Syariah. Area Surakarta dipilih sebagai obyek penelitian karena jika melihat dari perusahaan sebelum *merger*, tentu memiliki budaya perusahaan atau *core values* yang berbeda-beda, seperti Bank Syariah Mandiri yang dulunya memiliki *core values* ETHIC (*Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, Customer Focus*), BRI Syariah memiliki *core values* PASTI OKE (Profesional, Antusias, Penghargaan SDM, Tawakal, Integritas, Orientasi bisnis dan Kepuasan pelanggan). Sedangkan *core values* dari BNI Syariah yaitu Amanah dan Jamaah. Ketiga *core values* tersebut saat ini telah berubah menjadi satu *core value* yang baru dalam Bank Syariah Indonesia yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Adanya perbedaan budaya perusahaan dalam bank sebelum *merger* tersebut tentu menjadikan Sumber Daya Manusia yang ada memiliki motivasi dan tipe kepemimpinan yang berbeda-beda walaupun jika dilihat dari garis besar sebenarnya memiliki tujuan yang sama, akan tetapi tentu dapat mempengaruhi kinerja yang diberikan masing-masing karyawan. Menurut penuturan Bapak Muhammad Ismail selaku *Branch Operation & Service Manager* Bank Syariah Indonesia KCP Klaten Pemuda 1, dari sebelum adanya proses merger bank syariah ini,

masih ada beberapa karyawan yang kurang memiliki motivasi yang lebih dalam bekerja yang ditunjukkan dengan masih cukup seringnya datang terlambat ke kantor, hal tersebut juga dituturkan oleh Bapak Sutardo selaku *Branch Operation & Service Manager* di Bank Syariah Indonesia KCP Sukoharjo Kartasura, beliau menyampaikan bahwa terkadang masih ada karyawan khususnya pada divisi tertentu setelah melakukan kunjungan ke nasabah tidak kembali ke kantor untuk melakukan absen pulang dan *report* harian. Dari beberapa contoh penjelasan tersebut dapat digambarkan bahwa masih adanya motivasi karyawan yang kurang optimal dalam lingkungan Bank Syariah Indonesia di Kantor Cabang Area Surakarta.

Meninjau dari yang sudah dibahas diatas mengenai sekilas fenomena budaya kerja dan motivasi karyawan yang ada di Bank Syariah Indonesia Area Surakarta saat ini tentu tak lepas dari faktor kepemimpinan seorang kepala cabang atau *Branch Manager* sebuah unit di berbagai cabang yang ada di Bank Syariah Indonesia Area Surakarta. Tugas dari Kepala Unit tersebut tentunya tidak hanya membawa unitnya memenuhi target yang ada, akan tetapi bagaimana membawa unit yang dipimpinnya berprestasi, dapat memahami aturan perusahaan, dan juga menjauhkan pegawainya dari berbagai macam tindakan kecurangan atau *fraud* dalam perusahaan. Tongkat kepemimpinan dalam Bank Syariah Indonesia tentu akan mengalami pergantian dalam rentang waktu dua hingga tiga tahun sekali, artinya dalam suatu unit tentu akan merasakan tipe kepemimpinan yang berbeda-beda dari setiap individu yang memimpin, seperti penuturan Reni Mayasari, selaku

karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Klaten Pemuda 1 bagian marketing *Priority Banking* yang sudah cukup lama bertugas di KCP Klaten Pemuda 1, Reni menuturkan bahwa dari beberapa individu yang pernah memimpin unitnya ada banyak tipe mulai dari yang bertipe demokratis, otoriter, hingga yang kharismatik, Reni menyimpulkan bahwa yang terpenting adalah bagaimana pimpinannya membawa unit yang dipimpinnya dapat memperoleh prestasi yang baik. Berbeda halnya dengan penuturan dari Fahmi Aji Prakoso, selaku *Customer Service* Bank Syariah Indonesia KCP Sukoharjo Kartasura, Fahmi mengatakan bahwa tipe-tipe pemimpin yang pernah ada di unitnya juga tentu sudah pernah mengalami beberapa pergantian kepemimpinan, menurutnya pemimpin yang mampu ikut bekerja keras dan memahami situasi dan kondisi yang ada di lapangan adalah yang ideal dalam memimpin sebuah unit. Dari kedua hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa tipe-tipe kepemimpinan dari tiap-tiap individu tentu berbeda-beda bagaimana cara pemimpin tersebut membawa unitnya untuk memberikan kontribusi dan mengarahkan bawahannya untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Berdasarkan data evaluasi area pada bulan Januari 2021 terkait dengan kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Area Surakarta terdapat beberapa poin yang perlu menjadi perhatian diantaranya dari sektor pembiayaan yaitu masih belum terpenuhinya beberapa target pembiayaan yang telah ditetapkan khususnya dari pembiayaan berbasis *consumer* berupa produk “griya hasanah”, dari sektor pendanaan juga masih adanya

pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) dari beberapa unit yang belum memenuhi target, dari sisi kualitas pembiayaan masih cukup tingginya tingkat tagihan nasabah yang belum melakukan pembayaran angsuran pinjaman. Beberapa poin tersebut tentunya sangat menjadi perhatian dari para pimpinan khususnya kepala unit untuk lebih memperbaiki kinerja unit yang dipimpinnya, akan tetapi hal tersebut tidak dapat berjalan jika tidak didukung oleh motivasi karyawan yang besar untuk memenuhi target-target yang telah diberikan oleh perusahaan, karena sesuai dengan budaya perusahaan PT Bank Syariah Indonesia yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), khususnya poin Kolaboratif dimana sinergi dari satu karyawan dengan yang lain harus saling mendukung satu sama lain untuk memberikan kinerja yang terbaik.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta ?

3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta ?
4. Di antara budaya perusahaan, motivasi dan kepemimpinan manakah yang paling dominan terhadap peningkatan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta.
4. Untuk menguji dan menganalisis diantara budaya perusahaan, motivasi dan kepemimpinan manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Area Surakarta.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti secara kuantitatif mengenai pengujian pengaruh budaya perusahaan, motivasi dan kepemimpinan sehingga dapat memperkuat implementasi teori terkait dengan penelitian tersebut. Selain itu penelitian ini juga dapat dijadikan bahan masukan sekaligus tambahan pustaka terutama tentang penelitian bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja Karyawan.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi Manajemen.

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan melalui budaya kerja, motivasi dan kepemimpinan.

2. Bagi Karyawan.

Hasil Penelitian ini diharapkan mampu dijadikan pembelajaran bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Bagi Peneliti.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

