

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masalah Dunia perbankan sekarang ini telah berkembang semakin maju. Kemajuan tersebut didukung oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Perkembangan iptek yang semakin maju menjadikan munculnya berbagai inovasi atau penemuan- penemuan baru yang mampu mempermudah dan memperlancar kegiatan perbankan. Perkembangan yang terjadi memberikan pengaruh terhadap perbankan, baik dalam bidang jasa maupun dalam bidang non jasa. Hal ini mengakibatkan persaingan antar sesama bank dalam bidang-bidang tersebut semakin ketat. Untuk mampu bertahan dan terus melanjutkan usahanya, perbankan perlu berbenah diri dan mulai mempertimbangkan semua aspek yang berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan. perbankan sebagai pelaku bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada. Melihat situasi dan kondisi saat ini, bank pun terus berbenah dan memperbaiki diri untuk menyesuaikan dengan perkembangan yang ada. Sebagai contoh, dengan semakin berkembangnya mesin dan peralatan industri lainnya serta sistem telekomunikasi global, perusahaan yang tidak memanfaatkannya dengan baik akan tertinggal dan kurang mampu berkembang dalam persaingan. Untuk mampu bersaing dengan bank lain salah satu aspek yang penting dan perlu mendapat perhatian yang serius oleh perusahaan baik perusahaan jasa maupun non jasa adalah aspek sumber daya manusia. Kelangsungan hidup dan perkembangan dari suatu perusahaan tidak

hanya bergantung pada baik buruknya pengelolaan keuangan, pelayanan, promosi dan pemasaran serta tingkat kualitas produknya, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya dalam mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan.

Sumber daya manusia yang baik akan mendorong perusahaan semakin maju dan berkembang. Peralatan yang maju dan canggih yang dimiliki oleh perusahaan tidak akan berguna apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang baik. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen di dalamnya, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menciptakan atau membentuk sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu dengan merekrut tenaga kerja yang berkualitas dan terampil serta dengan memperbaiki kualitas tenaga kerja yang telah dimiliki yaitu melalui pelatihan dan dengan menciptakan iklim perusahaan yang baik, adanya gaya kepemimpinan yang baik serta kompensasi yang baik dan adil, yang akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Produktivitas menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan

baik perusahaan jasa maupun perusahaan non jasa. Salah satu alat ukur produktivitas perusahaan adalah jumlah laba yang semakin meningkat setiap periodenya. Produktivitas suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja para karyawan yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan akan sangat mempengaruhi seperti apa dan bagaimana produktivitas perusahaan tersebut. Perusahaan dengan sumber daya manusia yang unggul akan mampu mengorganisir setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan dengan baik, karyawan akan mampu bekerja secara maksimal dan hasil yang dicapai akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sebaliknya, perusahaan dengan kualitas sumber daya manusia yang rendah akan menghasilkan output yang kurang maksimal.

Sumber daya manusia yang baik dapat terlihat dengan kinerja karyawan yang baik. Rendahnya kinerja karyawan yang berakibat rendahnya produktivitas (laba) perusahaan salah satunya disebabkan oleh turunnya semangat kerja. Turunnya semangat kerja menurut Nitisemito dalam Tohardi (2012) memiliki beberapa ciri yaitu pertama, turun atau rendahnya produktivitas kerja. Kedua, tingkat absensi yang tinggi. Ketiga, tingkat perpindahan buruh yang tinggi. Keempat, tingkat kerusakan yang tinggi. Kelima, kegelisahan terdapat dimana-mana. Keenam, tuntutan yang sering kali terjadi. Ketujuh, pemogokan.

Baik atau buruknya produktivitas perusahaan tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan: “Kinerja adalah hasil

atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama". Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, semangat kerja dan sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan secara serius oleh setiap perusahaan.

Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap karyawan seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Sudaryo, Agus & Nunung(2018) kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan

karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan, baik lingkungan di antara para karyawan maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2019) diantaranya adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak. Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan perusahaan.

Dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif di mana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja

dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bersangkutan. Seorang pemimpin akan mampu menyesuaikan diri dengan keadaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang terjadi dalam perusahaan. Menurut Fiedler dalam Thoha (2019) gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja. Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya. Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program- program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Adanya kompensasi berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan untuk berprestasi. Ada beberapa tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana untuk meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan atau pegawai yang berkualitas, sebagai penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan dan sebagainya. Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu daerah di Indonesia yang terkenal memiliki banyak tempat pariwisata. Oleh karena itu, banyak wisatawan baik asing maupun lokal yang berkunjung ke

daerah ini. Hal tersebut menyebabkan munculnya persaingan bisnis dalam berbagai bidang usaha baik bidang jasa maupun non jasa. Salah satu persaingan usaha yang terlihat jelas dalam bidang jasa adalah usaha perhotelan. Berikut data pertumbuhan kunjungan wisatawan ke Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2008-2012 :

Tabel 1.1

Pertumbuhan jumlah nasabah baru

TAHUN	JUMLAH NASABAH BARU
2017	32.000
2018	37.000
2019	45.000
2020	18.000
2021	20.000

Sumber : Divisi Mikro BRI Kanca Sijunjung

Seiring dengan pergantian tahun , setiap perusahaan akan selalu memiliki target untuk kemajuan perusahaannya, begitu pun dengan pihak perbankan yang ingin meningkatkan jumlah nasabahnya dari tahun ke tahun, terbukti setiap tahunnya bertambah nasabah dalam lingkungan BRI Kanca Sijunjung, nika dilihat dari 5 tahun terakhir yakni tahun 2017-2021 BRI Kanca Sijunjung berhasil menambha jumlah nasabahnya selama tiga tahun, dan 2020 mengalami penurunan drastis dikarenakan paandemi covid yang menyerang dunia, dan salah satu yang dirasakan dampak dari pandemic covid tersebut adalah berkurangnya jumlah nasabah, tetapi di yahun 2021 kembali mengalami peningkatan.

Meningkatnya jumlah nasabah menyebabkan tingkat

persaingan semakin ketat. Berbagai cara dilakukan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan produktivitas perusahaannya, mulai dari kemudahan akses / transaksi yang dilakukan nasabah di antaranya aplikasi brimo dsb. adanya mutu pelayanan yang ditawarkan dari setiap manajemen hotel sampai dengan memberikan fasilitas-fasilitas dan berbagai program menarik yang di jadikan untuk menarik nasabah. adanya mutu pelayanan yang ditawarkan dari setiap manajemen sampai dengan memberikan fasilitas-fasilitas dan berbagai program menarik yang di tunjukkan untuk menarik konsumen.

Hal yang juga penting dan perlu diperhatikan dengan serius oleh manajemen dalam meningkatkan produktivitas bank nya adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas perbankan Dalam praktiknya, banyak perusahaan perbankan yang . kurang mampu bersaing dengan perusahaan perbankan lain karena rendahnya kinerja karyawan.

Perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja dengan baik,sesuai dengan aturan-aturan dan target yang ditetapkan perusahaan akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, gaya kepemimpinan dan kompensasi. Kurangnya perhatian manajemen terhadap aspek-aspek tersebut menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan dan akibatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menurun.

Perusahaan perbankan kebanyakan masih menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter dan direktif. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan masih sangat minim. Hal ini

terlihat dengan masih jarangnyanya karyawan yang diikut sertakan dalam rapat, sehingga keluhan yang dirasakan serta saran dari karyawan tidak tersalurkan dengan baik. Sistem kompensasi yang diberlakukan juga hanya terbatas pada gaji pokok dan tunjangan. Sistem pemberian hadiah, bonus dan penghargaan. bagi karyawan yang berprestasi belum diterapkan oleh manajemen. Hal ini memberikan dampak karyawan kurang termotivasi untuk berprestasi dan bekerja dengan baik, karyawan hanya bekerja sekadar memenuhi kewajiban terhadap perusahaan.

Gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang diberlakukan oleh manajemen hotel diduga menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang belum maksimal. Banyak karyawan yang merasa kurang puas dengan kepemimpinan dan kompensasi yang ada. Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi, banyak karyawan yang mengundurkan diri, prestasi kerja yang menurun yang pada akhirnya kinerja karyawan akan menurun. Rendahnya kinerja karyawan mengakibatkan perusahaan tidak mampu mengembangkan usaha dan bersaing dengan maksimal.

Untuk itu, penelitian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan memberikan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kemudian secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Melihat keadaan tersebut di atas, maka penulis dapat mengangkat

sebuah penelitian yang berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan ,Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Sijunjung).”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diidentifikasi beberapa masalah yang ada dalam kegiatan operasi hotel berbintang di Yogyakarta, yaitu :

1. Banyaknya bank menimbulkan persaingan usaha yang semakin ketat dan menyebabkan Tingkat pertumbuhan nasabah pada setiap bank menurun.
2. Kinerja karyawan yang belum maksimal ditunjukkan dengan belum maksimalnya perbankan dalam bersaing dengan bank lain, sehingga produktivitas bank masih berubah-ubah, kadang mengalami pertumbuhan dan kadang sebaliknya.
3. Menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk perusahaan secara keseluruhan dan khususnya untuk karyawan merupakan hal yang sulit.
4. Gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dan direktif membuat aspirasi, saran, pendapat dan keluhan karyawan tidak tersalurkan.
5. Kompensasi yang terbatas pada gaji pokok dan tunjangan serta belum adanya sistem hadiah, bonus dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi menyebabkan kurang atau rendahnya kepuasan dan kinerja karyawan dalam bekerja dan berprestasi.
6. Kepuasan kerja karyawan yang masih rendah yang terlihat dengan adanya keluhan karyawan terhadap keputusan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen.

1.3 Pembatasan Masalah

Melihat identifikasi masalah di atas dan disesuaikan dengan beberapa faktor antara lain faktor biaya, keterbatasan waktu penelitian dan kemampuan peneliti, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah gaya kepemimpinan sebagai variable x_1 , kompensasi sebagai x_2 dan kepuasan kerja sebagai variable y dan kinerja karyawan sebagai variable z , dengan subjek penelitian Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sijunjung.

1.4 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini, yaitu :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sijunjung?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sijunjung?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sijunjung?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sijunjung ?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sijunjung ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sijunjung ?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sijunjung ?

1.5 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan manajemen SDM dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

3. Bagi Peneliti Selanjtnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian atau referensi bagi pembaca, dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian untuk penelitian lanjutan.