

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia berfungsi sebagai entitas utama yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan perusahaan dan operasi komersial, serta merupakan sumber daya yang berharga bagi organisasi. Banyaknya sumber daya manusia pada saat ini mengharuskannya harus bersaing satu sama lain. Sumber daya manusia dituntut untuk memiliki kualitas dan kuantitas yang ada pada dirinya sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang nantinya akan menjadi sebuah perkembangan dalam persaingan usaha seperti yang dikatakan oleh Falah & Ayuningtias (2020). Sumber daya manusia berperan aktif dalam melaksanakan aktivitas perusahaan seperti menjalankan perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian dan lain-lain. Dalam hal ini, dibutuhkan adanya sumber daya manusia yang cakap dan dapat merancang strategi dalam menjalankan pekerjaan dengan tepat. Untuk mencapai kinerja usaha yang optimal, maka diperlukan pengelola dan pengelolaannya di dalam perusahaan dapat membuat para karyawan nyaman dan pada akhirnya mencapai hasil yang maksimal (Ridho & Febsri, 2019).

Sumber daya perusahaan dapat dikategorikan menjadi empat jenis sumber daya, antara lain kemampuan ekonomi, fisik, manusia dan teknis. Sumber daya fisik adalah sumber daya yang terkait dengan dukungan fisik untuk memulai bisnis, seperti perlengkapan. Setiap perusahaan, termasuk bisnis dan organisasi, membutuhkan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari hal tersebut. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pengembangan bisnis. Orang-orang yang telah dilatih untuk bergerak maju, berpikir secara strategis, dan merencanakan ke depan untuk tujuan organisasi pada dasarnya membentuk sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan area inti yang penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya karena keterampilan dan kualifikasi karyawan memungkinkan kelancaran jalannya perusahaan (Uyun, 2021).

Salah satu aset perusahaan yang paling berharga adalah tenaga kerjanya. Untuk

mencapai tujuan organisasi, karyawan secara aktif berpartisipasi dalam perencanaan serta sistem dan proses. Kualitas karyawan dapat menjadikan dampak terhadap produktifitas perusahaan. Ketika merekrut karyawan, mereka harus mempertimbangkan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan kemampuan mereka dan memenuhi kriteria tertentu tergantung pada posisi mereka di perusahaan. Selain itu, ada sikap dari karyawan itu sendiri. Karyawan yang memenuhi kriteria tersebut akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, berdasarkan prinsip *“the right person in the right place”* (Jamaludin, 2017).

Badan hukum yang berisi kumpulan orang-orang yang mengelola suatu unit usaha niaga atau industri. Perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai organisasi berupa organisasi yang bekerja untuk menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan umum. Menurut UU Republik Indonesia No. 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan Pasal 1 huruf b, perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang tetap, terus-menerus, yang didasarkan, dijalankan, dan didirikan di dalam wilayah negara Republik Indonesia dengan tujuan untuk memperoleh laba. Sedangkan menurut Nurachmad (2018), yang dimaksud dengan perusahaan atau badan hukum adalah segala bentuk badan hukum, baik yang berbentuk milik orang perseorangan, milik persekutuan, maupun milik pemerintah yang mengadopsi bentuk penghargaan kepada pegawainya.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang menggunakan posisi otoritasnya untuk membimbing orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2017). Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan arahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin dalam perusahaan merupakan seseorang yang dapat berkontribusi dalam agen perubahan, karena merupakan perantara antar karyawan atau bawahan. Pemimpin dapat membentuk karyawan agar mempunyai motivasi dalam bekerja. Semua pemimpin dipengaruhi oleh faktor alami tempat mereka dilahirkan dan rancangan lingkungan tempat mereka bekerja, dan mereka semua memiliki kepribadian yang berbeda. Karakteristik dan karakteristik yang berbeda dari seorang pemimpin ini disebut gaya

kepemimpinan. (Fajrin, 2018).

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Menggunakan gaya kepemimpinan, manajer dapat membuat anggota staf mereka berkolaborasi dan bekerja secara efisien untuk memenuhi tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mengakui kekuatan penting individu, tetapi kepemimpinan yang tidak efektif dan kurangnya perhatian kepada karyawan menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap atasannya, yaitu kemalasan dalam bekerja yang diwujudkan dalam bentuk kurangnya semangat (Agustin, 2021).

Menurut Kalsoom, et.al (2018), kepemimpinan adalah elemen terpenting dari sebuah organisasi dan keterampilan yang paling penting bagi para pemimpin organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus benar-benar memperhatikan gaya kepemimpinannya agar dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan tujuan anggota organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan komponen yang paling penting dari suatu cara pemimpin dan keterampilan yang digunakan untuk memengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan menerapkan strategi dan pola perilaku secara terstruktur. Salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan situasional (*situational leadership*). Kepemimpinan situasional ini berfokus pada pendekatan yang berfokus pada perhatian inti dari setiap sifat karyawan. Efektivitas kepemimpinan ini ditentukan oleh kondisi dan situasi saat ini, dimana ketepatan pelaksanaannya terletak pada tingkat kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas. Seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang dapat memutuskan gaya kepemimpinan mana yang dia terapkan pada situasi yang berbeda. Gaya kepemimpinan dapat membuat karyawan merasa dengan apa yang telah dikerjakan puas serta memberikan dampak yang lebih baik terhadap kinerja yang merupakan salah satu contoh dari gaya kepemimpinan situasional (Rifauddin et.al. 2020).

Selain gaya kepemimpinan, yang dapat mempengaruhi hasil usaha di perusahaan terutama melalui lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja merupakan salah satu tempat berlangsungnya kegiatan usaha karena mempengaruhi

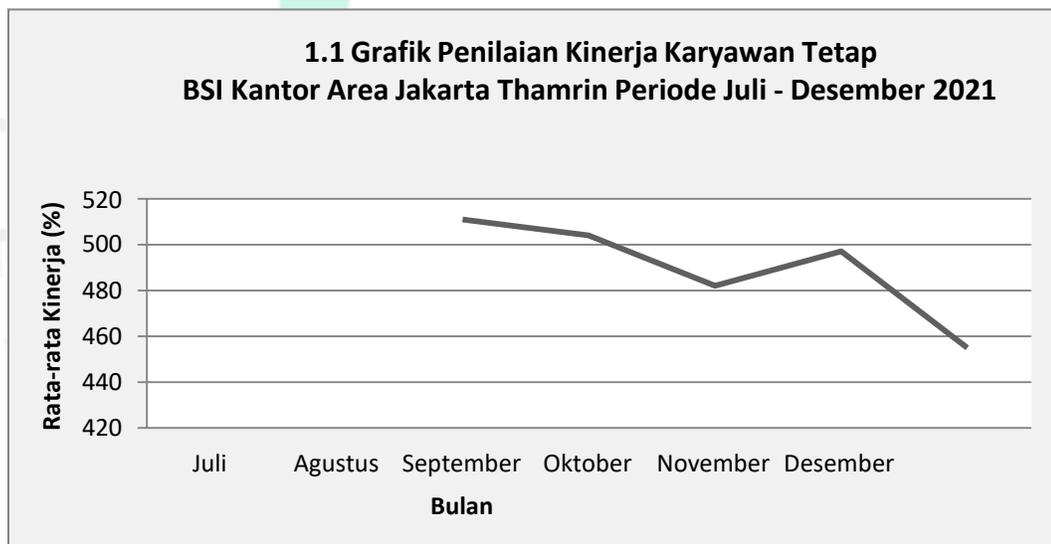
kinerja karyawan. Segala sesuatu yang mengelilingi orang-orang di lingkungan kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi seberapa baik mereka melakukan pekerjaan yang diberikan. Lingkungan kerja, kesan menyenangkan, keamanan, dan lain-lain. Tempat kerja yang meliputi lingkungan baik fisik maupun immaterial yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik yang dapat menimbulkan kepuasan karyawan, yang berdampak positif bagi karyawan. Sebaliknya, karyawan tidak akan puas tanpa lingkungan kerja yang baik (Susanty, 2017).

Lingkungan kerja yang mendukung adalah lingkungan yang mampu menarik karyawan untuk melakukan pekerjaan (Chaniago, 2017). Sedangkan menurut Denok, et.al (2020), lingkungan kerja selalu bersinggungan langsung dengan karyawan karena disinilah karyawan melakukan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Di lingkungan tersebut, diperlukan suasana yang cocok untuk menata letak berbagai peralatan dan perlengkapan kerja sesuai fungsinya dan juga membutuhkan suasana yang nyaman di antara karyawan kami untuk memudahkan proses manufaktur dan penyelesaian pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman merupakan harapan setiap karyawan, karena dengan lingkungan yang nyaman dapat menjadikan semangat tersendiri dalam menjalankan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik dapat berdampak baik bagi kesehatan mental karyawan dalam menghadapi tekanan yang ada.

Salah satu peningkatan kinerja karyawan dan terbilang penting salah satunya yaitu perusahaan dapat menyediakan platform dan infrastruktur yang lengkap dan andal bagi karyawan untuk bekerja dan mencapai tujuan perusahaan. Apabila perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang mumpuni, maka perusahaan tidak dapat melakukan kinerjanya dengan sebaik-baiknya atau terdapat kendala yang menghambat dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan kata lain, lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan dapat bekerja dengan orang-orang yang berbeda di sekitarnya, yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti nyaman atau tidaknya mereka saat melakukan pekerjaan tergantung pada kondisi lingkungan kerja. Kinerja karyawan yaitu segala aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam mencapai tujuan kerja (Harsari, 2021).

Salah satu faktor keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawan. Jika seseorang bekerja dengan baik, mereka akan dapat beroperasi lebih efektif dan efisien dan menghasilkan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan kegiatan yang dapat dilihat dan diamati serta dijamin dapat memenuhi harapan.

Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja seorang pegawai dari proses pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tugas, memberikan bukti nyata yang dapat diukur oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. berdasarkan kondisi yang telah ditentukan. Berikut terdapat data yang menunjukkan angka kinerja pada Bank Syariah Indonesia pada 6 Bulan awal setelah *merger* :



**Gambar 1.1 Grafik Kinerja BSI**

Sumber : Data internal perusahaan (2021)

Berdasarkan informasi yang sudah didapat dalam bentuk data yang sudah diolah menjadi Grafik, perusahaan BSI Kantor Area Jakarta Thmarin menunjukkan *fluktuasi* dalam hal kinerja karyawan pada masa kerja selama 6 bulan. Hal ini sangat tidak sesuai dengan target kinerja perusahaan yang ada, sehingga inilah yang menjadi alasan Peneliti memilih Kinerja Karyawan sebagai variabel Independen dalam penelitian ini.

Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan situasional keduanya berdampak pada kinerja karyawan, dan sebaliknya. Bagi karyawan dengan adanya peran kepemimpinan yang baik oleh suatu perusahaan, hal ini akan memungkinkan karyawan tersebut dapat terpacu dan berada di kondisi mampu mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Dan peran penting lainnya yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang cocok untuk para karyawan. Dalam konteks ini, pemimpin berperan penting dalam membuat karyawan memiliki rasa nyaman dan aman selama menjalankan tugas-tugas yang diberikan guna mencapai visi dan menjalankan misi yang telah dijadikan acuan atau tolak ukur keberhasilan perusahaan.

Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jakarta Thamrin merupakan salah satu perusahaan yang berkiprah dibidang perbankan syariah. Bank Syariah Indonesia yaitu perusahaan yang sebelumnya adalah Bank Syariah Mandiri. Tanggal 1 November 1999 menandai sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri. Namun, pada akhirnya 3 bank syariah yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah memutuskan untuk bergabung menjadi satu kesatuan yaitu Bank Syariah Indonesia. Penggabungan bank syariah dimaksudkan untuk mendukung pengenalan bank syariah yang lebih luas ke pasar internasional dan berfungsi sebagai katalisator pengembangan ekonomi syariah di Indonesia. Selain itu, *merger* bank syariah diharapkan dapat berkembang, sehingga dunia bank syariah akan terus berkembang dan menjadi energi baru bagi perekonomian nasional, menjadi bank BUMN yang bergandengan tangan dengan BUMN lainnya sampai pada akhirnya mendapatkan manfaat dari aspek kebijakan dan transformasi bank.

Salah satu masalah karyawan yaitu faktor dari gaya kepemimpinan dan juga lingkungan kerja di tempat karyawan itu bekerja. Hal ini juga dialami oleh karyawan di perusahaan Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jakarta Thamrin. Tantangan utama ke depan telah memaksa BSI untuk mengubah dan menetapkan strategi yang berbeda, dimulai dengan proses bisnis, penguatan manajemen risiko, penguatan hak asasi manusia dan kemajuan teknologi *digital*. Saat ini, pilihan layanan bisnis syariah atau tradisional tidak sepenuhnya didasarkan pada keyakinan agama. Akses ke layanan keuangan dan produk teknologi merupakan faktor penting bagi perusahaan

yang beroperasi di sektor perbankan.

Faktor penting lainnya adalah bahwa proses yang dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan dan terbilang tidak cukup mudah. Pemimpin juga perlu memastikan lingkungan perusahaan termasuk lingkungan yang baik atau tidak agar kinerja yang dilakukan oleh setiap karyawan tidak terganggu dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Pemerintah harus menekan BSI untuk sepenuhnya bertransisi dan berpartisipasi aktif dalam memperluas keuangan syariah agar dapat melayani masyarakat Indonesia semaksimal mungkin. Menurut hasil wawancara pendahuluan dengan salah satu karyawan BSI Kantor Area Jakarta Thamrin, gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi kinerja karyawan karena jika manajemen tidak memiliki gaya kepemimpinan maka akan menimbulkan *gap* antar karyawan dan atasan. Terjadinya penurunan kinerja disebabkan oleh gaya kepemimpinan dimana para pemimpin di perusahaan ini tidak mampu menyelesaikan masalah yang terjadi di perusahaan. Selain itu, lingkungan kerja di BSI Kantor Area Jakarta Thamrin belum optimal karena hubungan antara karyawan dengan atasan kurang baik. Hal ini berpengaruh kepada kinerja karyawan, dimana kontribusi dan kualitas berjalan tidak maksimal. Berikut penjelasannya

“Pastinya berpengaruh ya, kalau semisal dari atasan aku tidak ada gaya kepemimpinannya, otomatis dari karyawan akan bingung untuk menghadapi atasannya seperti apa. Jadi, kalau menurut aku tidak ada gaya kepemimpinan yang dipakai sama atasan aku jadinya nanti malah ada kesenjangan antara bawahan dan atasan sih.”

Selanjutnya, responden menyatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut pernyataannya

“Lingkungan itu sebenarnya lebih ke senior dan junior, semisal ada junior yang baru masuk dan lebih pintar atau gimana jadi bisa adanya diskriminasi. Bisa dibilang baik ya baik, namun untuk ngerasain lingkungan yang menjadi senior jadi lebih sungkan terutama dalam hal bertanya ke senior. Kalau kesenjangan dari atasan dan bawahan itu tidak ada, karena atasan disini itu *fair*. Jadi, semua bawahan itu dianggap sama.”

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti memilih penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Kuantitatif Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jakarta Thamrin)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jakarta Thamrin?
2. Apakah lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Area Jakarta Thamrin?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Beberapa tujuan dari penelitian ini didasarkan pada bagaimana masalah di atas, tujuannya antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja tenaga kerja di Bank Syariah Indonesia Kantor Area Thamrin Jakarta
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia Kantor Area Thamrin Jakarta

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis:

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong penyebaran pengetahuan khususnya mengenai variabel gaya kepemimpinan, stres kerja dan kinerja karyawan yang menjadi pertimbangan dalam penelitian ini. Dan untuk memberikan tambahan referensi kepada rekan-rekan khususnya bagi mahasiswa Fakultas Humaniora dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Jaya

## **1.4.2 Manfaat Praktis**

### **1. Bagi Perusahaan**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dan rekomendasi untuk kegiatan selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai dokumen untuk evaluasi oleh karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Area JakartaThamrin

### **2. Bagi Peneliti**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru tentang praktik penerapan gaya kepemimpinan di sebuah perusahaan atau organisasi, meningkatkan pengetahuan penulis tentang apa yang mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat meningkatkan keterampilan menulis seorang penulis.

### **3. Bagi Pembaca**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang dampak langsung dari gaya kepemimpinan agar gaya kepemimpinan dimasa yang akan datang tidak berdampak buruk, sebagai informasi dan sebagai bahan perbandingan dan referensi bagi mahasiswa praktek di bidang yang sama.

