

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam sebuah organisasi terdapat beberapa komponen pendukung didalamnya. Salah satu komponen tersebut ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah faktor penting dalam sebuah perusahaan, karena hal tersebut menjadi dasar perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau dengan kata lain sumber daya merupakan tenaga penggerak dari semua aktivitas perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang mereka miliki karena kinerja karyawan merupakan aspek utama dalam perkembangan setiap perusahaan Yolanda et al., (2022). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan sesuai dengan kewenangannya, tugas dan tanggung jawab masing-masing individu untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan (Moehariono, 2012).

Kinerja optimal yang diberikan oleh karyawan tidak hanya dalam memberikan kontribusinya untuk tercapainya tujuan perusahaan, namun juga berpengaruh penting untuk mempertahankan persaingan dan pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Kinerja merupakan sebuah pencapaian yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dari segi kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka Mangkunegara (2011). Adapun beberapa hal yang dapat ditimbulkan dari menurunnya kinerja karyawan yaitu salah satunya seperti menghambat kemajuan dalam mencapai tujuan organisasi

Dibalik kinerja karyawan yang baik, adanya sosok pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena pemimpin dalam sebuah perusahaan harus melakukan fungsi-fungsi seperti perencanaan, mengkoordinasi, menyelesaikan masalah dan keluhan, memberikan motivasi, memberikan apresiasi serta mengambil tindakan. Kepemimpinan transformasional adalah cara yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif Wilian et al, (2023). Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan sosok pemimpin yang mampu menjadi penggerak perubahan, dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik karyawan akan merasa percaya maupun loyal terhadap pemimpin yang mana hal tersebut memberikan dampak positif dan membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Hasana et al, (2023) Pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, sikap, emosi dan perilaku karyawannya.

Hasil penelitian dari variabel gaya kepemimpinan transformasional menurut Ovianti et al, (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahardja et al, (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil riset menurut penelitian Wilian et al, (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibisono et al., (2022) yang menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan *research gap* yang ditemukan menarik peneliti untuk menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan, kinerja karyawan yang baik juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja untuk menjalankan visi, misi dan tujuan perusahaan. Menurut Handoko, (2012) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau tidak senang menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan membawa sikap positif terhadap pekerjaan tersebut, sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja cukup rendah maka akan menunjukkan sikap negatif pada pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Rosita et al, (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengidentifikasi keadaan secara emosional yang menyenangkan maupun sebaliknya menurut sudut pandang karyawan terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bachri et al (2021) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT. Pegadaian adalah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang layanan jasa keuangan atau yang biasa dikenal dengan gadai, pegadaian sendiri memiliki berbagai macam produk yang ditawarkan kepada nasabah seperti cicil emas, cicil kendaraan, haji, umroh dan lain-lain. PT. Pegadaian sendiri memiliki visi menjadi *the most valuable financial company* di Indonesia dan sebagai agen inklusi keuangan pilihan utama masyarakat, namun seiring dengan

berjalannya waktu saat ini banyaknya kompetitor-kompetitor bermunculan. Di Malang sendiri terdapat begitu banyak kantor gadai yang tersebar luas, dengan demikian PT. Pegadaian harus bisa mempertahankan nasabahnya untuk tidak berpindah ke tempat lain dengan cara meningkatkan kinerja karyawannya.

Setelah dilakukannya wawancara dengan pemimpin dan observasi kinerja dari karyawan pada PT. Pegadaian dikatakan belum maksimal, yang mana target yang diberikan kepada setiap karyawan dan target untuk instansi belum tercapai dengan baik dimana kurangnya penawaran produk pada nasabah dan didatarkannya beberapa keluhan dari nasabah terkait lamanya proses transaksi serta pemberitahuan yang tidak menentu terkait produk yang digunakan oleh para nasabah. Hal ini didukung oleh data KPI yang mengalami penurunan dengan tidak tercapainya target-target yang telah ditetapkan sebagaimana yang tercantum pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1 Data *Key Performance Indicator* (KPI) Tahun 2021

No	Komponen KPI	Bobot	Target	Realisasi	Persentase Realisasi (%)
1.	OSL Rata-rata gadai	40	125 M	129 M	103
2.	Laba usaha	5	18 M	19 M	106
3.	Kontribusi Omset Channel Non Outlet (BPO dan Agen)	10	45 M	30 M	67
4.	Pencapaian Jumlah Nasabah	10	48 Ribu Nasabah	45 Ribu Nasabah	94
5.	Fee Based Income	5	130 Juta	135 Juta	104

Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan tabel 1.1 pada tahun 2021 PT. Pegadaian berhasil melampaui target yang ditentukan yaitu pada komponen OSL Rata-rata gadai dengan jumlah pencapaian sebesar 125 M dan target yang ditentukan sebesar 129 M. Untuk komponen KPI Fee Based Income juga berhasil melampaui target yaitu 135 M dengan target yang ditentukan sebesar 130 M.

Tabel 1.2 Data *Key Performance Indicator* (KPI) Tahun 2022

No	Komponen KPI	Bobot	Target	Realisasi	Persentase Realisasi (%)
1.	OSL Rata-rata gadai	40	130 M	131 M	101
2.	Laba usaha	5	20 M	17 M	88
3.	Kontribusi Omset Channel Non Outlet (BPO dan Agen)	10	50 M	47 M	94
4.	Pencapaian Jumlah Nasabah	10	60 Ribu Nasabah	61 Ribu Nasabah	101
5.	Fee Based Income	5	180 Juta	178 Juta	99

Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan tabel 1.2 pada tahun 2022 PT. Pegadaian berhasil mencapai target pada komponen OSL rata-rata gadai dan pencapaian jumlah nasabah sedangkan untuk komponen lainnya PT. Pegadaian tidak berhasil melampaui target yang ditentukan. Hal ini didukung oleh pernyataan Mangkunegara, (2012) kinerja karyawan ialah hasil bekerja dari segi mutu dan skala yang digapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional, dari hasil pra riset yang dilakukan bahwa pemimpin selalu memberikan motivasi, apresiasi serta mengembangkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan permasalahan dengan tanggap. Pemimpin selalu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik serta mencapai target yang ditentukan di setiap *briefing* pagi sebelum kegiatan kantor berlangsung. Namun karyawan merasa jika pemimpin kurang dalam hal komunikasi dengan masing-masing karyawannya, seperti pemimpin yang jarang menanyakan kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh karyawannya yang mana hal tersebut sangat dibutuhkan oleh karyawan.

Berikut ini adalah jadwal *briefing* yang dilakukan oleh pemimpin dalam perusahaan PT. Pegadaian Syariah Malang

Tabel 1.3 Jadwal *Briefing*

<b>Kegiatan <i>Briefing</i> Pagi</b>	<b>Jam</b>
Senin-sabtu	07.30-08.00 WIB

Hal ini didukung dengan pernyataan Robbins (2015) Kepemimpinan yang baik ialah kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi serta dukungan bagi karyawan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Pemimpin yang memiliki empati bisa merasakan yang dibutuhkan oleh orang lain, menjadi pendengar untuk karyawannya guna mempermudah dalam mempengaruhi mereka dengan cara bersimpati dan antusias yang tulus. Karena pada dasarnya karyawan membutuhkan bimbingan, masukan dan motivasi terkait masalah yang dihadapinya sehingga pemimpin harus memiliki cara untuk membangun semangat dan meyakinkan karyawan bahwa kendala-kendala tersebut bisa teratasi, sehingga hubungan antara pemimpin dan karyawan dapat terjalin dengan baik. Pendapat lain mengutarakan Yuni (2017) bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan memberikan pengaruh terhadap karyawan agar bisa diarahkan untuk mencapai tujuan, hal tersebut dapat tercapai dengan mempengaruhi orang lain dalam organisasi.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Yang mana apabila kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka pekerjaan yang mereka lakukan atau kinerja yang mereka berikan pada perusahaan juga baik. Dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional tersebut karyawan merasakan kepuasan kerja seperti pemimpin yang memberikan motivasi serta membantu memberikan solusi terkait kendala kepada karyawan untuk mengembangkan hal tersebut menurut keputusan karyawan, hal tersebut bertujuan

untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan permasalahannya.

Tabel 1.4 Hasil wawancara pada PT. Pegadaian Syariah Malang

<b>Responden</b>	<b>Keterangan</b>
Karyawan 1	Merasa hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja terjalin hubungan yang baik
Karyawan 2	Pekerjaan sesuai dengan kemampuan
Karyawan 3	Gaji yang didapatkan sudah sesuai
Karyawan 4	Prasarana kurang menunjang pekerjaan
Karyawan 5	Pengawasan belum ketat

Menurut Handoko (2012) kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau tidak senang menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan membawa sikap positif terhadap pekerjaan tersebut, sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja cukup rendah maka akan menunjukkan sikap negatif pada pekerjaan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin mengkaji lebih mendalam pada penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan penulis, maka perumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Pegadaian Syariah?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk menguji dan menganalisis tingkat kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Pegadaian Syariah
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan



5. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi dan referensi bagi peneliti selanjutnya terkait penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan acuan untuk evaluasi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Syariah

