

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perbankan berkembang sangat pesat seiring dengan berjalannya waktu dan berkembangnya teknologi. Status dunia perbankan di Indonesia banyak mengalami perubahan. Dunia perbankan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal tetapi juga terkait erat dengan pengaruh perkembangan internal Bank seperti pengembangan fasilitas, layanan dan kualitas sumber daya manusia.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangatlah penting dalam suatu organisasi seperti menetapkan jumlah sumber daya manusia, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut (Hasibuan, 2017:14) Kualitas SDM yang ada dalam perusahaan harus terus dikembangkan oleh perusahaan yang mana di sesuaikan dengan perkembangan teknologi saat ini. Penyesuaian hal tersebut membuat para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara profesional, bertanggung jawab, serta memiliki *attitude* yang baik guna dapat membantu perusahaan di dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin kompleks dalam era globalisasi ini.

Berkembangnya kualitas sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut (Wibowo, 2016:7) Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan dibutuhkan oleh perusahaan, karena dengan kinerja perusahaan yang baik akan membuat perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Objek penelitian ini yaitu pada PT. BPR BKK Kudus yang beralamat di Jalan Museum Kretek No.4, RT. 01/ RW.02, Jati Kulon, Kecamatan Jati, Kabupaten Kudus. Menurut observasi penelitian fenomena yang terjadi pada PT. BPR BKK Kudus adalah menurunnya kinerja karyawan PT. BPR BKK Kudus dalam setahun terakhir dikarenakan kurangnya motivasi kerja karyawan. Untuk kasus contoh penurunan kinerja karyawan PT. BPR BKK Kudus yaitu berkurangnya tingkat penyaluran kredit tiap karyawan dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut hasil capaian kinerja karyawan PT. BPR BKK Kudus pada tahun 2019 dan tahun 2020 :

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Karyawan PT. BPR BKK Kudus Jawa Tengah
Tahun 2019

Bulan	Target	Realisasi	Pencapaian Target (%)	Kategori
Januari	3.850	3.700	96%	Sangat Baik
Februari	3.850	3.698	96%	Sangat Baik
Maret	3.850	3.670	95%	Sangat Baik
April	3.850	3.541	92%	Sangat Baik
Mei	3.850	3.597	93%	Sangat Baik
Juni	3.850	3.489	90%	Sangat Baik
Juli	3.850	3.459	90%	Sangat Baik
Agustus	3.850	3.588	93%	Sangat Baik
September	3.850	3.278	85%	Baik
Oktober	3.850	3.547	92%	Sangat Baik
November	3.850	3.588	93%	Sangat Baik
Desember	3.900	3.615	94%	Sangat Baik
∑ Total	46.250	42.270	92,4%	Sangat Baik

Sumber : PT. BPR BKK Kudus, 2021

Tabel 1.2
Capaian Kinerja Karyawan PT. BPR BKK Kudus Jawa Tengah
Tahun 2020

Bulan	Target	Realisasi	Pencapaian Target (%)	Kategori
Januari	3.885	3.605	93.64%	Sangat Baik
Februari	3.885	3.455	89.74%	Baik
Maret	3.885	3.556	91.53%	Sangat Baik
April	3.885	3.210	82.63%	Baik
Mei	3.885	3.395	87.39%	Baik
Juni	3.920	3.587	91.51%	Baik
Juli	3.920	3.112	79.39%	Kurang Baik
Agustus	3.920	3.215	82%	Baik
September	3.920	3.587	91%	Sangat Baik
Oktober	3.920	3.354	85%	Baik
November	3.920	3.397	86%	Baik
Desember	3.920	3.671	93%	Sangat Baik
∑ Total	46.865	41.144	87,7 %	Baik

Sumber : PT. BPR BKK Kudus, 2021.

Berdasarkan tabel 1.1 dan tabel 1.2 Capaian kinerja karyawan PT. BPR BKK Kudus di tahun 2019 dan tahun 2020 dapat disimpulkan bahwa untuk capaian kinerja karyawan PT. BPR BKK Kudus pada tahun 2020 mengalami penurunan kinerja bila dibandingkan dengan capaian kinerja karyawan PT. BPR BKK Kudus tahun 2019. Total realisasi capaian kinerja pada tahun 2019 sebesar 42.270 dari target 2019 yaitu 46.250. Hasil tersebut termasuk dalam kategori sangat baik karena meskipun belum memenuhi target, tapi capaian realisasi yang didapatkan sebesar 93,4%. Berbeda pada tahun 2020 yang mengalami penurunan capaian kinerja karyawan yang hanya bisa mendapatkan total capaian 41.444 dari target 46.865 atau hanya bisa 87,7%. Penurunan terendah signifikan terjadi pada bulan juli, dimana ditahun 2020 capain kinerja karyawan hanya mendapatkan

3.112 dari target 3.920 (79,3%) sedangkan bila diandingkan dengan bulan juli 2019 capaian kinerja karyawan sebesar 3.459 dari target 3.850 atau sebesar 90%.

Berdasarkan observasi penelitian, fenomena penurunan capaian kinerja karyawan PT. BPR BKK Kudus didasari terjadi karena kasus Covid-19 yang meningkat serta terjadinya perubahan struktur kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan yang berbeda dan mengakibatkan kurangnya pemberian motivasi kepada karyawan.

Menurut Hasibuan (2017:32) Sukses tidaknya suatu organisasi dapat ditentukan oleh seorang pemimpin dari gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin yang mempunyai karakter yang baik dan tegas dapat mempengaruhi bawahannya secara tidak langsung yang akan memberikan dampak yang baik kepada organisasi atau perusahaan. Hasil Penelitian dari Ahmad Prayudi (2020:10) telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung akan memberikan lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk berkreasi melalui otonomi. Akibatnya kinerja karyawan pun akan mengalami peningkatan.

Fenomena yang terjadi pada PT. BPR BKK Kudus mengenai kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan transformasional yang baru diterapkan oleh struktur kepemimpinan baru membuat karyawan harus beradaptasi dengan kondisi dan juga sistem kerja yang baru. Hal tersebut membuat belum sepenuhnya karyawan memahami tentang sistem dan cara kerja yang baru.

Penerapan sistem kerja yang baru serta pembentukan struktur kepemimpinan yang baru membuat kurang diperhatikanya budaya organisasi karyawan di PT.BPR BKK Kudus. Menurut Fauzi (2016:4) Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dianut secara bersama-sama oleh anggota organisasi yang terdiri dari nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang diberlakukan dalam organisasi sebagai pedoman serta solusi pemecahan masalah yang berkaitan dengan organisasi.

Fenomena penerapan budaya organisasi oleh PT. BPR BKK Kudus adalah diberlakukanya prinsip 3R di lingkungan perusahaan oleh karyawan. Prinsip 3R merupakan budaya organisasi PT. BPR BKK Kudus yang berarti Ringkas (efektif dan efisien dalam mengerjakan pekerjaan), Resik (bersih dari korupsi) dan Rajin (melakukan ide serta inovasi yang dapat memajukan organisasi). Hal ini dilaksanakan karyawan selama bertugas dan digunakan sebagai evaluasi kerja karyawan untuk pengembangan perusahaan.

Menurut Herzberg (2015:8) menyatakan bahwa motivasi intrinsik berhubungan langsung dengan sifat sesungguhnya dari pekerjaan orang yang melakukan dengan kata lain berhubungan dengan isi pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2017:266) Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam individu, yang berarti seseorang melakukan suatu tindakan tidak berdasarkan dari dorongan-dorongan atau faktor-faktor lain yang berasal dari luar diri, contohnya *self actualization need* (keinginan untuk mengaktualisasikan diri sendiri).

Fenomena kurangnya motivasi intrinsik yang terjadi pada karyawan PT. BPR BKK Kudus adalah jam kerja karyawan yang tidak menentu disetiap harinya

membuat karyawan menjadi keletihan dan menjadi jenuh serta berkurangnya semangat karyawan dalam mengerjakan *jobdisk*.

Pada penelitian ini terdapat *research gap* yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diuji. Untuk *research gap* variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, Menurut Baskarada dkk (2017:507) bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nathania (2018:12) telah membuktikan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk *research gap* pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik, Menurut Prayudi (2020:14) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Namun penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Dewi (2020:11) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap motivasi intrinsik.

Untuk *research gap* pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi intrinsik, menurut Rante dkk (2017:15) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Dewi (2020:11) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap motivasi intrinsik.

Untuk *research gap* motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, menurut Onanda (2016:12) bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut Ciptodihardjo (2016:8) menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang ada di PT. BPR BKK Kudus serta masih terdapatnya perbedaan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening pada PT. BPR BKK Kudus”.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel eksogen yaitu Budaya Organisasi dan kepemimpinan transformasional.
- b. Variabel endogen motivasi intrinsik dan kinerja karyawan.
- c. Objek penelitian yaitu PT. BPR BKK Kudus.
- d. Responden yaitu karyawan tetap PT. BPR BKK Kudus.
- e. Penelitian dilakukan selama empat bulan sejak rancangan ini disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Diterapkannya budaya organisasi dan perubahan struktur kepemimpinan baru dengan gaya kepemimpinan yang baru diharapkan dapat membuat karyawan PT. BPR BKK Kudus termotivasi untuk meningkatkan kualitas, kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan. Namun, penerapan budaya organisasi serta perubahan

kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan yang baru tersebut membuat tidak munculnya motivasi intrinsik diri karyawan dan membuat kinerja karyawan PT. PR BKK Kudus mengalami penurunan. Berdasarkan uraian diatas maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus?
3. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi intrinsik pada PT. BPR BKK Kudus?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik pada PT. BPR BKK Kudus?
6. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik mampu menjadi variabel intervening dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus?
7. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik mampu menjadi variabel intervening dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus?

1.4 Tujuan Penelitian.

Tujuan Penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi intrinsik pada PT. BPR BKK Kudus
5. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik pada PT. BPR BKK Kudus
6. Untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR BKK Kudus

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

a) Bagi Akademis.

Penelitian ini sebagai sarana guna menambah ilmu, wawasan, dan pengetahuan secara teoritis mengenai budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan motivasi intrinsik.

b) Bagi PT. BPR BKK

Memberikan gambaran serta masukan untuk evaluasi terhadap pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik

