

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Diperkembangan era yang terus maju menuntut perusahaan untuk selalu memberikan hasil yang terbaik yang didapatkan dari setiap karyawannya agar dapat bertahan dari pesaing. Perusahaan selalu dituntut untuk selalu berinovasi dan dapat mengikuti perkembangan zaman agar selalu *up to date* dengan apa yang dibutuhkan oleh pasar/nasabah. Selalu berinovasi dan memiliki pemikiran berorientasi kedepan (*visioner*) sangat diperlukan untuk tetap bertahan. Seluruh karyawan saling bekerja sama untuk tercapainya tujuan organisasi tanpa memandang usia, suku, ras, agama dan jenis kelamin. Fenomena yang terjadi karyawan berusia tua dianggap sebagai tenaga kerja yang kurang fleksibel dan sukar terhadap perkembangan teknologi yang terjadi di zaman sekarang (Shafira dan Anita, 2017). Generasi karyawan berusia muda dikenal dengan generasi yang menunjukkan kemandirian dan mementingkan informasi yang jelas yang mengakibatkan tidak sulit dengan perkembangan teknologi (Nindyati, 2017).

Pada awal Tahun 2020 dunia digemparkan dengan adanya wabah yaitu Covid-19 termasuk negara Indonesia. Pembatasan kegiatan pun dilakukan hal ini dilakukan guna menekan penyebaran virus Covid-19 mengingat angka kematian yang disebabkan virus Covid-19 semakin meningkat tajam, dikutip dari Portal Statistik Sektor Provinsi DKI Jakarta pada bulan April 2020 terdapat 1.552 ribu orang yang terkonfirmasi positif Covid-19 dan 144 orang diantaranya meninggal dunia. Menurut data terakhir yang terkonfirmasi positif Covid-19 terus berkembang

pada tiap bulannya pada Tahun 2021 angka Covid-19 mengalami kenaikan yang signifikan yaitu menyentuh angka 1 Juta jiwa yang terkonfirmasi Covid-19 (Intan, Ghita, 2021 : Voa Indonesia).

Meningkatnya jumlah kasus Covid-19 Pemerintah mengambil keputusan dengan melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar atau PSBB hal ini dimerujuk pada Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 9 Tahun 2020 mengenai pembatasan kegiatan tertentu penduduk dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi corona virus disease 2019 (Covid-19) untuk mencegah kemungkinan penyebarannya (Luthfia, 2020:Kompas.com). Dengan pemberlakuan PSBB banyak kegiatan yang diterapkan kebijakan dengan cara daring mulai kegiatan belajar mengajar hingga pembatasan jumlah pekerja yang bekerja secara langsung di kantor dan sisanya bekerja yang dilaksanakan dari rumah masing-masing atau *work from home*. Agar tetap dapat melaksanakan kegiatan perekonomian perusahaan harus mengikuti serangkaian protokol kesehatan yang diterapkan seperti 3M yaitu memakai masker, mencuci tangan, menjaga jarak dan menghindari kerumunan (Viridita,2021:kontan.co.id). Dengan diadakannya penerapan protokol Kesehatan adalah menghindari kerumunan maka berdampak juga pada pembatasan jumlah nasabah yang bertransaksi secara langsung.

Setiap perusahaan pasti memiliki visi, misi dan strategi khusus agar tercapainya suatu tujuan yang telah dibuat, seperti instansi Badan Usaha Milik Negara Mengutip dari Anzanella (2020:Kompas.com) BUMN didirikan dengan tujuan dapat mewujudkan kesejahteraan masyarakat, serta memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN didalam pasal 12

yang berisikan tentang maksud dan tujuan pendirian persero yaitu yang pertama adalah menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing yang kuat dan yang kedua adalah mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut maka setiap Badan Usaha Milik Negara memiliki target yang ingin dicapai pada setiap tahunnya. Target-target tersebut dibebankan kepada setiap unit usaha yang dijalankan. Agar tetap dapat bertahan dalam bisnis yang memiliki kompetisi yang tinggi dan mencapai kinerja perusahaan dalam memenangkan persaingan global, sangat dibutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas (Desler, 1997:23). Memiliki sumber daya yang berkualitas dapat menentukan keberlangsungan perusahaan, dikarenakan sumber daya manusia adalah suatu penggerak bagi perusahaan. Pencapaian atas keberhasilan suatu organisasi merupakan salah satu usaha yang telah dilakukan oleh pekerja guna tercapainya tujuan dari suatu organisasi, agar selalu konsisten atas pencapaian yang dilakukan oleh pekerja seharusnya organisasi atau perusahaan dapat memberikan suatu hal yang selaras atas pencapaian yang telah dilakukan oleh pekerja. Senada dengan itu menurut Anitha (2014) mendefinikan kinerja karyawan sebagai faktor dari karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi serta pencapaiannya, selain itu bahwa suasana kerja, kepemimpinan, tim dan rekan kerja, hubungan pekerja, pelatihan, pengembangan karir dan program penghargaan merupakan faktor utama yang menentukan kinerja karyawan. Keberlangsungan perusahaan guna bertahan dari persaingan bisnis tidak lepas peran dari seorang pemimpin.

Kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seseorang bisa menjadi pemimpin melalui kontinyu kegiatan untuk mempengaruhi pengikut untuk mencapai organisasi atau tujuan perusahaan (Nguyen et al,2019). Perusahaan memiliki kemampuan untuk menyamakan persepsi antara karyawan dan pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan melalui penentuan mentalitas kerja yang tepat dengan dedikasi dan loyalitas pada pekerjaan mereka, memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan koordinasi kerja yang baik dari seorang pemimpin hingga bawahannya (Paais, M et al,2020). Pemimpin adalah contoh bagi setiap karyawannya, karena seorang pemimpin harus dapat mengarahkan bawahannya sehingga terciptanya suatu tujuan organisasi, dalam persaingan yang kompetitif seperti saat ini, organisasi berkembang secara global dan menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan mereka, oleh karena itu pemimpin memiliki peranan penting guna mencapai tujuan tersebut dan mendorong kinerja karyawan dengan cara memuaskan mereka dengan pekerjaannya (Torlak & Kuzey, 2019).

Organisasi dapat bertahan dari persaingan bisnis tidak lepas dari peran para karyawan yang berkomitmen pada organisasi. Komitmen organisasi digambarkan dimana suatu keadaan seorang karyawan bersedia melakukan tugas organisasi dan mempertahankan posisinya dalam organisasi (Ahad, Rosnee, et al, 2021). Keberhasil sebuah organisasi salah satunya untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan tetap bekerja di dalam organisasi. Komitmen organisasi dinilai baik apabila karyawan menunjukkan rasa senang dan bangga atas pekerjaannya, bersemangat untuk bekerja dan sikap loyal terhadap organisasi (Ajala, E. M. 2017).

Perusahaan dalam menjalankan usahanya mengandalkan sumber daya manusia sebagai penggerak dalam bisnisnya, maka dari itu perusahaan semaksimal mungkin memperlakukan karyawan dengan sebaik mungkin, agar hasil kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan yang di cita-citakan oleh perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk melihat kinerja karyawan. Kinerja dapat diartikan sejauh mana seorang anggota organisasi berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Lansbury, 1988). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor lain-lain (Siagian, 2002). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menjalankan peran dan tugasnya dengan baik. Kepuasan kerja adalah suatu respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Tobing, 2009).

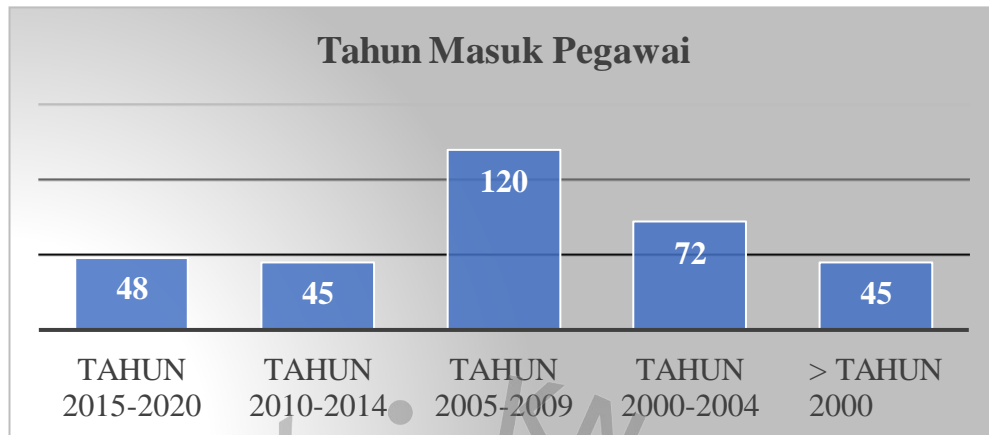
Setiap individu memiliki harapan dan cita-cita terhadap karir masa depannya masing-masing, berbagai cara dilakukan untuk dapat berkomitmen dalam organisasi. Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dan organisasi (Yusuf&Syarif, 2018:22). Komitmen dapat diartikan sebagai kemampuan dalam menjalankan kewajiban dan bertanggung jawab dalam melaksanakan suatu hal, Seseorang yang ikut serta dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen, semakin tinggi pula kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan standar kinerja karyawan

(Chunghai&Jafar,2006). Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bersikap loyal dan bersedia melaksanakan apapun yang diperlukan organisasi tempatnya bekerja serta akan mempertahankan keikutsertaannya dalam kegiatan organisasi (Fitriastuti,2013). PT. Pegadaian (persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada jasa keuangan, kepuasan nasabah atau masyarakat menjadi salah satu faktor penting dalam mengembangkan bisnis perusahaan, sebagaimana yang terdapat dalam visi PT. Pegadaian (persero) menjadi *The Most Valuable Financial Company* di Indonesia dan sebagai agen inklusi keuangan pilihan utama masyarakat (www.pegadaian.co.id). Visi yang terdapat pada perusahaan bagaimana seorang karyawan di PT. Pegadaian (persero) mampu memberikan pelayanan yang terbaik untuk nasabah. Melihat berkembang bisnis yang terus berkembang di bidang gadai karyawan mengupayakan kinerja secara maksimal. Perkembangan bisnis yang terjadi dapat terlihat pihak Otoritas Jasa Keuangan telah memberikan izin pada enam perusahaan di bidang pergadaian pada awal tahun (Fuad,2021;Sindonews.com). Saat ini terdapat 46 perusahaan pergadaian konvensional yang sudah memiliki izin dari pihak OJK, 40 perusahaan lainnya sedang memproses perizinan dan terdapat 5 perusahaan pergadaian Syariah yang sudah terdaftar. Persaingan hadir bukan hanya dari bidang pergadaian serupa saja, melainkan terdapat pada industri perbankan melalui program kredit usaha rakyat (KUR) dan kehadiran *Financial Technology* (fintech) (Feni,Lestari.2018:bisnis.com). Sehubungan dengan perkembangan bisnis yang semakin tinggi penting bagi perusahaan untuk memperhatikan karyawan. Dikutip dari laman (Kholi,Gauri.2020:BBC.com) untuk memberikan dampak yang positif

pada profit perusahaan berhubungan erat dengan kepuasan yang dimiliki karyawan. Kepuasan kerja bukan hanya tentang hubungan atasan dan bawahan atau rekan kerja, suasana yang kondusif dan nyaman salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Semakin ketatnya persaingan di dunia bisnis mengharuskan setiap karyawan untuk selalu mengupayakan usaha yang semaksimal mungkin untuk tetap menjaga loyalitas dengan nasabah, nasabah adalah aset yang berharga bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan selalu berinovasi dan selalu mengembangkan ide-ide bisnisnya agar nasabah merasakan kenyamanan dan kepuasan atas penggunaan jasa. Guna memperluas jaringan dengan nasabah pegadaian melakukan program pemasaran yang intensif berupa *Employee Get Customers* yang melibatkan seluruh karyawan untuk mengikuti dalam kegiatan memasarkan produk-produk inovatif (www.pegadaian.co.id), kegiatan dilaksanakan dengan maksud setiap karyawan yang bekerja mendapatkan nasabah sebanyak mungkin. Menurut Malik, Waqas Umer et al (2017) Bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih kreatif dan inovatif yang membantu bisnis untuk tumbuh, berkembang dan membawa perubahan positif sehingga organisasi mampu bersaing (Bushra, Fatima et al, 2011)

Tabel 1. Data tahun Masuk Pegawai



Sumber: Data diperoleh dari PT. Pegadaian Area Bogor (2021)

Tabel 1.1 menggambarkan perbedaan tahun penerimaan pegawai memulai karier di PT. Pegadaian (persero) untuk periode tahun 2020 karyawan PT. Pegadaian (persero) Kanwil VIII Jakarta 1 Area Bogor didominasi dengan para karyawan yang memulai bekerja pada tahun 2005-2009 atau sudah lama bekerja 11-15 tahun mengabdikan untuk PT. Pegadaian (persero). Perbedaan generasi pada kelompok usia didalam dunia kerja membuat lingkungan kerja menjadi lebih kompleks karena pada tiap individu memiliki latar belakang pendidikan, sudut pandang, sikap dan perilaku yang berbeda pula. Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena akan mempengaruhi organisasi (Awang et al, 2010). Sehubungan dengan hal tersebut kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai untuk mendukung kepuasan kinerja karyawan promosi, gaji, pelatihan dan faktor-faktor lain menjadi faktor kepuasan dari karyawan (Inuwa, 2016).

Individu memiliki ciri khas atau gaya kepemimpinannya masing-masing dalam berstrategi untuk tercapainya tujuan dari organisasi. Pergantian pemimpin

Deputi bisnis yang diterjadi pada PT. Pegadaian (persero) Kanwil VIII Jakarta 1 Area Bogor para pekerja bekerja sama untuk beradaptasi dengan strategi kepemimpinan yang baru dalam mencapai tujuan perusahaan menurut Asbari et al (2020) Gaya kepemimpinan juga menentukan komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional mencirikan kemampuan seseorang pemimpin dalam memahami kebutuhan para pengikutnya dan mampu memotivasi para pengikutnya, pemimpin tranfromasional mampu membuat karyawan berkomitmen dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya.

Tabel 2. Pertumbuhan Data Nasabah

Nama	Amanah	Arrum BPKB	Arrum Emas	Arrum Haji	Arrum Haji Tabungan Emas	Arrum Safar	Emasku	Gadai Agen	Gadai Efek	Gadai Prima	Gadai Tabungan Emas	Gadai Titipan Emas
Area Senen	24	44	72	24	0	0	0	12	0	1,650	34	0
Area Kramat Jati	14	128	88	62	0	0	0	0	0	646	56	0
Area Jatiwaringin	28	16	22	48	2	0	2	0	0	3,464	50	0
Area Bogor	16	108	122	52	0	0	6	0	0	1,316	82	0
Area Bekasi	36	120	100	72	2	0	14	0	0	1,082	60	0
Total	118	416	404	258	4	0	22	12	0	8,158	282	0

Sumber: Data diperoleh dari PT. Pegadaian Area Bogor (2021)

Berdasarkan tabel 2 data pertumbuhan nasabah PT. Pegadaian (persero) Kantor Wilayah Jakarta 1 sejumlah 8.158 nasabah yang menggunakan produk gadai prima dan 0 nasabah pada produk arrum safar, gadai efek dan gadai titipan emas. Dengan tidak terdapatnya jumlah nasabah di beberapa produk mengharuskan karyawan untuk mencari nasabah, hal ini ditujukan untuk tercapainya target-target yang telah bebaskan pada masing-masing area agar terciptanya pencapaian yang *exceed*.

Tabel 3. Perkembangan Bisnis

Area	Target 2021	Des 2020	28 Mei 2020	30 April 2021	28 Mei 2021	MTD	YTD	YOY	Pencapaian
Area Bogor	0	4,073,555,883,496	3,644,995,080,017	1,562,155,099,654	1,820,012,790,043	16,51%	- 55,32%	- 50,07%	0%
Total	0	0	0	0	0	NAN%	NAN%	NAN%	100%

Sumber : Data PT. Pegadaian (2021)

Data diatas menunjukkan dimana pada tahun 2021 ditanggal yang sama mengalami penurunan sebesar -55,32% dibandingkan tahun sebelumnya dan agar target yang ditetapkan dapat tercapai Kantor Wilayah Jakarta 1 Area Bogor harus mengejar target yang kurang sebesar 50.07% dari target yang diberikan diawal.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan diatas saya tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 Area Bogor)”**.

1.2 Ruang Lingkup Masalah

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya Atmojo, Marnis (2012) yang berjudul *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance*. Perbedaan yang dilakukan peneliti dari peneliti sebelumnya adalah objek penelitian yang dilakukan, pada penelitian sebelumnya berfokus pada industri perkebunan, sedangkan penelitian ini akan menelaah PT. Pegadaian (persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor dan menetapkan karyawan tetap yang sudah bekerja lebih dari satu tahun untuk dijadikan sampel pada penelitian ini. Variabel yang digunakan

adalah Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.

1.3 Identifikasi Masalah

Di perkembangan era yang terus maju menuntut perusahaan untuk selalu memberikan hasil yang terbaik yang diperoleh dari setiap pekerjanya agar dapat bertahan dari pesaing. Dalam kehidupan berorganisasi tidak lepas dengan namanya atasan dan bawahan, dimana terdapatnya ketua dan anggota, dalam sebuah organisasi atau perusahaan memiliki pemimpin dalam menjalankan visi dan misi perusahaan dan memiliki pekerja Bersama-sama guna mencapai tujuan dan target perusahaan.

Sebuah perusahaan atau organisasi dapat terlihat positif bilamana mendapatkan sinergi yang baik, atasan merasa puas atas kinerja yang diperoleh dari karyawan sesuai dengan yang diharapkan dan bawahan merasa puas bila atasan dapat dijadikan *role model*. Karyawan yang merasa puas dengan perusahaan akan mengupayakan usaha yang semaksimal mungkin dan akan loyal pada perusahaan.

Ditengah pandemi seperti sekarang ini peran Pimpinan dalam memotivasi Karyawan untuk tetap dapat berjuang demi tercapainya target yang telah disepakati diawal sangat penting. Bagaimana karyawan dapat merasakan puas dalam bekerja sehingga dapat memberikan kinerjanya yang optimal dan tidak berpaling organisasi yang lain.

1.4 Pembatasan Masalah

Agar penelitian tidak meluas penelitian ini merinci pada:

1. Kepemimpinan Deputi bisnis pada area Bogor.
2. Karyawan tetap pada PT. Pegadaian (persero) Kanwil VIII area Bogor.
3. Dengan variabel yang digunakan adalah Kepemimpinan Transformasional pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.

1.5 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas maka dapat dirumuskan sebagai berikut

1. Apakah terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 Area Bogor?
2. Apakah terdapat pengaruh positif Kepimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 Area Bogor?
3. Apakah terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor?
4. Apakah terdapat pengaruh positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor?
5. Apakah terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor melalui Kepuasan Kerja?

6. Apakah terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor melalui Komitmen Organisasi?

1.6 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang yang telah dijelaskan adapun tujuan dari penelitian ini diantaranya adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Positif Kepimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor
5. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor melalui Kepuasan Kerja
6. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VIII Jakarta 1 area Bogor melalui Komitmen Organisasi

1.7 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Akademisi:

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada ilmu manajemen Sumber Daya Manusia yang terlebih khusus pada Kepemimpinan transformasional, terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Diharapkan mampu mengembangkan ilmu-ilmu yang sudah ada.

2. Bagi Pihak Perusahaan:

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam mengelola karyawan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan.

1.7 Sistematis Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri atas 7 poin yaitu diantaranya Latar belakang masalah, Ruang Lingkup Masalah, Identifikasi masalah, Pembatasan Masalah, Rumusan Masalah, Manfaat Penelitian dan yang terakhir adalah Sistematis Penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini terdiri atas 3 poin yaitu Tinjauan Pustaka, Rerangka Pemikiran dan terakhir Hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terdiri atas 5 poin yaitu Pemilihan objek penelitian, Data yang akan di himpun, Teknik pengumpulan data, Teknik pengolahan data, Teknik pengujian hipotesis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang Gambaran umum oboek penelitian dan Pembahasan hasil penelitian

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari hasil ringkasan bab-bab terdahulu, memaparkan jawaban atas perumusan masalah dan pemberian saran atas penelitian

