

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan terjadinya persaingan antar perusahaan yang tidak dapat dihindari karena semakin banyaknya jumlah perusahaan. Tantangan bagi negara-negara berkembang di era globalisasi ini adalah bagaimana pelaksanaan dari perekonomiannya tersebut. Persaingan yang sifatnya terbuka antar pelaku ekonomi global, memaksa perusahaan dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan serta kualitas sumber daya manusia nya agar mampu menghadapi persaingan global.

Dengan adanya perkembangan yang pesat di bidang ekonomi saat ini, bangsa Indonesia dituntut untuk selalu mengikuti perkembangan perekonomian dan melihat peluang-peluang yang ada. Salah satu peluang tersebut adalah di bidang Bank Perkreditan Rakyat yang mengalami perkembangan yang positif setiap tahunnya.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah lembaga keuangan tingkat lokal yang beroperasi secara konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah, namun tidak menyediakan layanan dalam lalu lintas pembayaran seperti giro, valas, dan perasuransian. Kegiatan operasional BPR mencakup penghimpunan dana dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka, penyaluran kredit kepada masyarakat terutama usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) serta pembiayaan dan penempatan dana sesuai prinsip

syariah. Berbeda dengan bank umum, BPR memiliki ruang lingkup yang terbatas dan lebih fokus pada pemberdayaan ekonomi lokal, terutama di daerah pedesaan yang kurang terlayani oleh bank besar. Berdasarkan data OJK hingga Desember 2020, jumlah BPR di Indonesia telah mencapai lebih dari 1.500 entitas yang tersebar di berbagai daerah (<https://en.wikipedia.org>).

Salah satu fenomena yang mencolok dalam pengelolaan sumber daya manusia di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah tingginya tingkat turnover karyawan dan rendahnya keterlibatan (*employee engagement*). Banyak karyawan meninggalkan BPR karena merasa tidak mendapatkan kesempatan pengembangan karir, minim pelatihan, serta tidak adanya sistem penghargaan atas kinerja. Situasi ini diperparah oleh kurangnya budaya organisasi yang inklusif, di mana komunikasi internal cenderung bersifat top-down, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan sangat terbatas, dan kesejahteraan psikologis pegawai kurang mendapat perhatian. Selain itu, banyak BPR belum memiliki jalur karir yang jelas atau program peningkatan kompetensi berkelanjutan, sehingga menimbulkan perasaan stagnan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Budaya kerja yang kaku dan tidak adaptif ini berkontribusi pada menurunnya loyalitas, produktivitas, serta kualitas pelayanan kepada nasabah (Hrd-forum.com, 2024).

Saat ini untuk menjadi perusahaan yang terbaik merupakan keinginan setiap perusahaan, tak terkecuali bagi perusahaan pembiayaan. Perusahaan pembiayaan berlomba-lomba menorehkan kinerja terbaiknya. Namun, untuk sampai menjadi sebuah perusahaan pembiayaan terbaik tidaklah mudah,

diperlukan berbagai upaya, komitmen, kerja keras, dan sinergi yang baik antar Sumber Daya Manusia (SDM) di internal perusahaan serta Kinerja karyawan yang baik untuk dapat menghadapi berbagai keadaan perekonomian.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang mentaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja.

Beberapa faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan tingkat kedisiplinan kerja. Namun, dalam praktiknya, tidak semua pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang baik atau menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kekeluargaan. Masih sering ditemui pemimpin yang bersikap egois, enggan bekerja sama, tidak bersedia berkorban, serta kurang memberikan motivasi atau dukungan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif dan tidak memperhatikan kebutuhan karyawan cenderung menimbulkan rasa tidak puas atau tidak senang di kalangan pegawai. Hal ini biasanya tercermin dalam menurunnya semangat kerja, meningkatnya rasa enggan untuk menyelesaikan tugas, serta munculnya sikap malas dalam bekerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa terdapat

persoalan dalam pola kepemimpinan yang diterapkan di organisasi tersebut. (Hasan, 2023).

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan disertai dengan komunikasi yang baik dapat menciptakan keakraban yang baik pula. Menurut Saputra *et al.* (2023) gaya kepemimpinan seperti itu memiliki beberapa kelemahan, seperti sikap karyawan yang kurang menghormati pimpinan baik dari segi perkataan maupun perbuatan, kurangnya rasa takut seorang karyawan ketika melakukan suatu kesalahan karena timbulnya dugaan bahwa pimpinan tidak akan memberikan sanksi berupa teguran atau tindakan. Selain itu biasanya pengawasan yang dilakukan oleh beberapa pimpinan terhadap karyawan sangat kurang, yaitu pimpinan dalam satu minggu jarang mengecek kondisi karyawan, dimana karyawan merasa adanya pimpinan dan tidak adanya pimpinan sama saja, hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada gaya kepemimpinan (Mukmin & Prasetyo, 2021)

Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pula pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam perusahaan. Pemimpin yang jarang berada di kantor dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kecurangan dan pertukaran informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan. Pimpinan terkadang juga kurang menyadari betapa penting nya dan berpengaruh nya gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan misalnya pemimpin

kurang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional (Putri Yulia & Rakhmanita, 2023).

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Perkreditan Rakyat Ekadharna Bhinaraharja, yang berlokasi di Jl. Raya Jaranan – Ngadirejo, Kecamatan Kawedanan Kabupaten Magetan Provinsi Jawa Timur. Perusahaan ini merupakan perusahaan lembaga keuangan bank yang berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit, namun dengan cakupan kegiatan yang lebih terbatas dibandingkan bank umum.

Berdasarkan wawancara tidak terstruktur pra survei dengan karyawan di PT Bank Perkreditan Rakyat Ekadharna Bhinaraharja. di temukan bahwa pengawasan oleh beberapa pimpinan terhadap karyawan di PT Bank Perkreditan Rakyat Ekadharna Bhinaraharja sangatlah kurang, ini terlihat dari supervisi yang jarang mengecek dan mengawasi kondisi kinerja karyawan, sehingga menyebabkan karyawan memiliki persepsi ada atau tidaknya pimpinan sama saja. Hal ini dikarenakan kurangnya rasa peduli terhadap karyawan sehingga para karyawan menganggap remeh pemimpinnnya. Ini juga terlihat dari tidak tegasnya peraturan untuk para karyawan yang melanggar peraturan, dan mudahnya mengajukan izin untuk tidak mengikuti kegiatan karyawan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif mampu

membangkitkan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja demi tercapainya tujuan perusahaan (Simangunsong, 2021). Namun, dalam praktiknya, sering kali muncul permasalahan budaya di lingkungan perusahaan.

Banyak karyawan belum optimal dalam menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini terlihat dari kurang harmonisnya kerja sama antarpegawai serta hubungan pimpinan yang lebih fokus pada kepentingan masing-masing divisi. Akibatnya, terjadi kesenjangan dan minimnya komunikasi antarindividu dalam organisasi. Situasi ini umumnya disebabkan oleh benturan budaya organisasi, di mana masing-masing pihak cenderung mempertahankan pandangannya sendiri, sehingga perhatian terhadap peningkatan kinerja organisasi menjadi terabaikan.

Budaya organisasi yang tidak kondusif tergambar dari kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan seperti pelaksanaan rapat khusus yang dilaksanakan bagi seluruh karyawan dan staf sehingga karyawan dapat menghambat proses pengambilan keputusan atau kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Terkadang karyawan tidak mengikuti kegiatan atau rapat dengan atau tanpa memberikan alasan, dan hal ini menjadi kebiasaan karena dengan mudah hanya mengajukan izin untuk tidak mengikuti kegiatan. Seharusnya karyawan dapat melaksanakan peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama. Hal ini mengindikasikan kurangnya penanaman budaya perusahaan kepada karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan maupun perusahaan (Kusuma dan Rahardja. 2018).

Tabel 1.1
Data Rapat Bulanan
PT Bank Perkreditan Rakyat Ekadharna Bhinaraharja
Bulan Maret 2025

No	Divisi	Frekuensi Terlambat (Perbulan)	Kehadiran Rapat Bulanan	Catatan
1	Staff Audit Intern	8 Kali	1 Kali Hadir	Tanpa Keterangan
2	Account Officer	5 Kali	2 Kali Hadir	Datang Terlambat
3	Penagihan	9 Kali	0 Kali Hadir	Tanpa Keterangan
4	Staff Remedial	6 Kali	3 Kali Hadir	Tanpa Keterangan
5	Supervisor	3 Kali	1 Kali Hadir	Alasan transportasi

Sumber : Data PT BPR Ekadharna Bhinaraharja, 2025

Permasalahan diantaranya pada budaya organisasi yaitu para karyawan yang masih belum bisa menyesuaikan pribadinya dengan kebudayaan organisasi yang ada seperti absennya karyawan ketika ada rapat dan adanya karyawan yang tidak menjunjung tinggi arti tegur sapa antar karyawan, hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam budaya perusahaan (Wahyuni. 2015).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kurangnya kedisiplinan seperti sering absen yang otomatis jumlah karyawan menjadi berkurang untuk menyelesaikan pekerjaan dari yang ditargetkan perusahaan, terlambat mengerjakan pekerjaan seperti tidak merekap data dan kurang teliti dalam menjaga data data perusahaan, tidak pada tempatnya ketika pada saat jam kerja, serta kurangnya kerjasama antar karyawan.

Lemahnya tingkat kedisiplinan dan tingkat kehadiran yang menurun, kurang adanya inisiatif dalam bekerja, suasana yang kurang kondusif disertai kreatifitas karyawan yang rendah. Tidak adanya semangat untuk bekerja ditandai dengan malas bekerja, kurang mengerti arahan dari atasan,

mengetahui bahwa mereka melakukan kesalahan tetapi tidak diperbaiki. Karyawan yang memiliki jam masuk pagi sesuai jadwal tetapi pada kenyataannya masih banyak yang belum masuk sesudah jadwal tersebut, kebiasaan menunda pekerjaan, kebiasaan pulang cepat, kebiasaan tidak konsisten dalam bekerja, tidak konsisten dalam menjaga hubungan harmonis sesama karyawan, kurangnya rasa partisipasi, keterlibatan dalam bekerja serta tanggung jawab dalam bekerja. Menurut Zulhelmi dan Susanti (2017) Kondisi tersebut merupakan kebiasaan dan pelanggaran yang merupakan hasil dari budaya organisasi yang turut mempengaruhi kinerja karyawan.

Disiplin dapat menentukan kinerja karyawan yang baik maupun tidak baik dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini akan menjadi masalah jika karyawan tidak disiplin dalam bekerja seperti datang terlambat dan juga sering tidak masuk tanpa izin maka pekerjaan pun menjadi terhambat sehingga kinerja perusahaan menjadi tidak maksimal, tanpa adanya disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mendapatkan hasil yang optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya masalah terhadap disiplin kerja yang dapat mempengaruhi kinerja (Syafriana. 2017).

Peraturan kedisiplinan yang diterapkan di PT Bank Perkreditan Rakyat Ekadharma Bhinaraharja juga kurang efektif. Perusahaan ini menganggap absensi karyawan lebih di nomor duakan karena perusahaan lebih melihat kinerja karyawan dibandingkan tingkat absensi. Namun kenyataannya, karena absensi tidak dipermasalahkan hal ini malah berdampak pada banyaknya karyawan yang tidak masuk tanpa izin, terlambat masuk

kantor, serta keluar pada jam-jam kerja tanpa izin terlebih dahulu pada pimpinannya.

Berdasarkan informasi yang di sampaikan narasumber, memang absensi tidak terlalu ketat di PT Bank Perkreditan Rakyat Ekadharna Bhinaraharja. Tetapi hal tersebut terjadi secara berulang-ulang dan menjadi kebiasaan, sehingga dapat menimbulkan dampak buruk seperti kecemburuan sosial pada karyawan yang baru bekerja di perusahaan untuk jenjang ke depannya, dimana perilaku karyawan yang tidak tepat dengan perusahaan dapat mengacaukan atau kinerjanya tidak dapat diterima organisasi.

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat
Ekadharna Bhinaraharja
Periode Januari – Mei 2025

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Tingkat Absensi			
			Tidak Hadir		Terlambat	
			Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase
1.	Januari	81	10	12,5%	16	20,1%
2.	Februari	81	9	11,6%	22	27,3%
3.	Maret	81	7	9,2%	26	33%
4.	April	81	11	14,6%	14	17%
5.	Mei	81	15	18,6%	11	14%

Sumber : Data PT BPR Ekadharna Bhinaraharja, 2025

Dari tabel 1.1 di atas, terlihat tingginya persentase keterlambatan karyawan dan ketidakhadiran karyawan. Karyawan yang dimiliki PT BPR Ekadharna Bhinaraharja Magetan berjumlah 81 orang, persentase tertinggi keterlambatan yaitu pada bulan Februari 2025 sebesar 27,3% dan persentase ketidakhadiran tertinggi yaitu pada bulan Mei 2025 yang sebesar 18,6%. Dari tingginya persentase absensi karyawan dapat dilihat kurangnya kedisiplinan pada karyawan PT BPR Ekadharna Bhinaraharja Magetan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu menjadi hal yang sangat diperhatikan, karena hal ini

berkaitan langsung dengan kedisiplinan dan berakibat kepada kinerja karyawan.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh *research gap* pada Penelitian terdahulu mengenai yang dilakukan gaya kepemimpinan Jufri & Marimin (2022) Menyatakan bahwa faktor Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardiani & Sepdiana, (2021) yang menyatakan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian lainnya yang membahas mengenai budaya organisasi yaitu penelitian yang dilakukan oleh Simangunsong (2021) Menyatakan bahwa faktor budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilianti & Syarifuddin (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Junaidi & Susanti (2016) yang menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai disiplin kerja yang dilakukan oleh Aprilianti & Syarifuddin (2022) Menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati & Paeno, (2025) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Sapitri & Pancasasti (2022) yang menyatakan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada kekonsistenan dalam penelitian tersebut, sehingga penelitian ini bermaksud meneliti kembali dengan objek karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja yang berada di wilayah Magetan. Dengan judul sebagai berikut **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BPR EKADHARMA BHINARAHARJA MAGETAN”**.

B. Batasan Masalah

Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Pengamatan hanya berfokus pada Bank Ekadharma Bhinaraharja Kantor Pusat yang berada di Kabupaten Magetan.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

C. Rumusan Masalah

Dengan memperhatikan secara saksama seluruh uraian yang tercakup dalam latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Ekadharma Bhinaraharja?
4. Apakah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT BPR Ekadharma Bhinaraharja?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT BPR Ekadharma Bhinaraharja.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT BPR Ekadharma Bhinaraharja.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT BPR Ekadharma Bhinaraharja.
4. Untuk menguji secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT BPR Ekadharma Bhinaraharja.

E. Manfaat Penelitian

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

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berguna sebagai pembuktian serta referensi yang berhubungan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT BPR Ekadharma Bhinaraharja.

b. Manfaat Praktisi

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk PT BPR Ekadharma Bhinaraharja untuk dijadikan acuan sebagai informasi tambahan terkait dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan..

2. Bagi investor

Sebagai bahan pertimbangan bagi investor sebelum menanamkan modal serta untuk mengetahui pengaruh kebijakan dari perusahaan yang akan dipilih.

3. Bagi Mahasiswa

Dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan khususnya bagi mahasiswa manajemen serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas PGRI Madiun.