

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam era bisnis modern yang penuh tantangan dan persaingan yang semakin ketat, manajemen berperan sebagai salah satu elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Surianingsih (2024) manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian, yang bertujuan untuk mewujudkan sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, manajemen melibatkan pengambilan keputusan, pendistribusian sumber daya, perumusan strategi, koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas dalam organisasi. Melalui proses manajemen yang baik, organisasi dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai visi dan misinya. Namun, di antara berbagai sumber daya yang dikelola, sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai bagian paling penting karena kontribusinya dalam menggerakkan aktivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Zanal (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan kemampuan individu atau karyawan yang ada di dalamnya. Karyawan tersebut dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian yang sesuai untuk mendukung pelaksanaan tugas mereka. Keberhasilan strategi suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi memerlukan sumber daya yang dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut. Salah satu

sumber daya yang krusial adalah sumber daya manusia, yang memiliki kualitas tertentu yang sangat dibutuhkan organisasi. Keunggulan sumber daya manusia ini terletak pada sifatnya yang bernilai tinggi, sulit untuk ditiru oleh pesaing, dan tidak dapat digantikan oleh jenis sumber daya lain. Keunggulan sumber daya manusia, seperti nilai yang berharga, keunikan yang sulit ditiru, serta kemampuan yang tidak tergantikan, menjadi landasan utama untuk mendorong pencapaian kinerja.

Menurut Kartikaningdyah & Utami (2018) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, yang dievaluasi berdasarkan kualitas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban selama melaksanakan tugas tertentu. Namun, hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak terbatas pada kemampuan spesifik, gaya kepemimpinan juga dapat ikut berpengaruh. Karyawan dapat dimotivasi untuk mencapai potensi terbaik mereka dengan bantuan kepemimpinan transformasional.

Menurut Palilu (2022) kepemimpinan transformasional merupakan kondisi di mana para karyawan merasa percaya, kagum, loyalitas, dan hormat kepada pemimpin mereka. Hal ini mendorong mereka untuk termotivasi melampaui ekspektasi awal yang mereka miliki. Pemimpin dengan gaya ini terlibat langsung dalam proses kerja, termasuk mendukung anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Mereka menunjukkan antusiasme yang tinggi terhadap bawahan, yang pada gilirannya memotivasi dan memberikan energi kepada anggota tim. Pemimpin ini juga sangat peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan setiap individu yang mereka pimpin. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan transformasional tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memainkan peran penting

dalam mendorong perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Saputro (2021) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merujuk pada sikap sukarela yang dimiliki individu yang tidak dihargai melalui sistem penghargaan formal, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sering kali melibatkan tindakan seperti membantu rekan kerja, menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi, menjaga sikap positif di tempat kerja, serta berpartisipasi aktif dalam aktivitas yang mendukung tujuan organisasi. Banyak faktor yang memengaruhi munculnya OCB, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional misalnya, dianggap sebagai salah satu pemicu utama perilaku OCB. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian pada kebutuhan individu cenderung menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan tugas formal mereka yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.

Dalam konteks penelitian ini, variabel mediasi merupakan variabel yang menjembatani atau memperantarai hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan sebagai variabel mediasi karena diduga bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan perilaku sukarela yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tetapi juga melalui peningkatan perilaku OCB yang dilakukan oleh karyawan.

Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan masih menjadi perdebatan. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewiana (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini bertentangan dengan teori kepemimpinan modern yang umumnya menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap perkembangan individu. Ketidaksignifikanan ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai konteks organisasi, budaya kerja, atau karakteristik karyawan yang mungkin menyebabkan gaya kepemimpinan tersebut tidak berdampak optimal. Hal ini membuka celah penelitian untuk mengkaji kembali efektivitas kepemimpinan transformasional dalam lingkungan organisasi yang berbeda, termasuk di sektor perbankan syariah seperti BPRS, di mana nilai-nilai spiritual dan sosial mungkin berperan sebagai faktor pendukung atau penghambat hubungan tersebut.

Penelitian Indrajaya & Pidie (2021) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Padahal, secara konseptual, pemimpin transformasional diyakini mampu menumbuhkan semangat kolektif, rasa memiliki, dan loyalitas yang tinggi, yang secara logis seharusnya mendorong munculnya OCB. Ketidaksesuaian antara teori dan hasil penelitian ini menunjukkan adanya faktor lain yang belum tergal, seperti persepsi keadilan organisasi, kedekatan antara pemimpin dan bawahan, atau

bahkan dimensi nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menelusuri lebih jauh dalam konteks yang berbeda, seperti institusi keuangan berbasis syariah, untuk mengetahui apakah nilai-nilai Islam yang mendasari etika kerja mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Rahmawati (2022) menyatakan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini cukup mengejutkan, mengingat banyak penelitian sebelumnya menganggap OCB sebagai faktor penting dalam menciptakan efisiensi kerja dan harmonisasi tim yang berujung pada peningkatan performa. Dalam temuan Rahmawati, justru motivasi dan sistem reward yang lebih dominan memengaruhi kinerja, yang mengindikasikan bahwa karyawan cenderung menunjukkan kinerja baik bila mendapat insentif atau dorongan langsung, bukan karena inisiatif pribadi atau komitmen terhadap organisasi. Hal ini menimbulkan kesenjangan ilmiah dalam memahami posisi OCB sebagai faktor penentu kinerja, serta mendorong perlunya penelitian lanjutan yang mengeksplorasi apakah karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, atau bahkan aspek religius seperti niat ibadah dalam bekerja memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja, khususnya di lingkungan lembaga keuangan syariah.

Berbeda dengan hasil-hasil sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Masruhah (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, serta bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Temuan ini mendukung model teoretis yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan membina hubungan

emosional yang kuat dengan bawahannya akan menumbuhkan perilaku ekstra-rol, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Akan tetapi, kontrasnya hasil ini dengan penelitian-penelitian lain mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks organisasi, jenis industri, dan karakteristik sumber daya manusia. Maka dari itu, penting untuk menguji kembali model ini dalam konteks perbankan syariah seperti BPRS Harum Hikmahnugraha, yang memiliki nilai-nilai dan norma kerja yang khas, guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik dan kontekstual mengenai mekanisme hubungan antara kepemimpinan, OCB, dan kinerja.

Ketidakkonsistenan ini menciptakan kesenjangan penelitian yang penting untuk ditelusuri lebih lanjut. Penelitian mendatang dapat difokuskan pada identifikasi faktor-faktor kontekstual atau mekanisme mediasi yang dapat menjelaskan hubungan-hubungan ini secara lebih mendalam. Dengan memahami gap ini, diharapkan hasil penelitian yang dilakukan dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan yang perlu ditelusuri lebih lanjut, terutama terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan. Penelitian ini relevan dilakukan dalam konteks perbankan syariah, khususnya di BPR Syariah Harum Hikmahnugraha, yang memiliki karakteristik nilai dan budaya kerja berbeda dari sektor lainnya.

BPR Syariah Harum Hikmahnugraha adalah lembaga keuangan yang berlandaskan prinsip syariah Islam. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di sektor perbankan syariah, BPR Syariah Harum Hikmahnugraha berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik, menawarkan produk yang kompetitif, serta membangun keunggulan bersaing. Namun, berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa pendekatan kepemimpinan yang diterapkan saat ini belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformasional seperti beberapa proses pengambilan keputusan masih bersifat sentralistik, pelibatan karyawan dalam pengembangan ide atau inovasi belum merata di seluruh unit kerja serta perhatian pimpinan yang dinilai masih kurang terhadap kebutuhan karyawan.

Selain itu gejala rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga mulai terlihat. Beberapa karyawan tampak kurang proaktif dalam mengambil inisiatif di luar tugas pokok, partisipasi dalam kegiatan nonformal seperti pelatihan internal atau program sosial perusahaan masih terbatas, serta kerja sama tim belum menunjukkan dinamika yang optimal. Sehingga kondisi seperti ini turut berdampak pada kualitas kinerja karyawan. Berikut adalah tabel yang menjelaskan kualitas kinerja karyawan di BPR Syariah Harum Hikmahnugraha pada periode 2021-2024.

Tabel 1.1
Pencapaian Kinerja Karyawan

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| BPRS Harum | 83% | 80% | 81% | 80% |
| Target | 100% | 100% | 100% | 100% |

Sumber: HRD BPRS Harum (Sumber diolah peneliti, 2025)

Hasil tabel menunjukkan capaian kinerja karyawan di BPRS Harum Hikmahnugraha selama periode 2021 hingga 2024, dibandingkan dengan target kinerja yang telah ditetapkan. Sepanjang empat tahun tersebut, capaian kinerja karyawan mengalami naik turun, sementara target kinerja yang diharapkan setiap tahunnya adalah 100%. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan sebesar 17-20% antara capaian aktual dan target yang ditetapkan. Capaian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk merancang strategi yang lebih efektif guna mencapai target kinerja di masa yang akan datang.

Salah satu faktor yang dapat berkontribusi terhadap naik turunnya kinerja ini adalah penurunan jumlah karyawan selama periode yang sama. Tabel berikut menunjukkan tren penurunan jumlah karyawan dari tahun 2021 hingga 2024.

Tabel 1.2
Jumlah Karyawan

| Tahun | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------|------|------|------|------|
| Jumlah Karyawan | 49 | 47 | 45 | 37 |

Sumber: HRD BPRS Harum (Data diolah peneliti, 2025)

Penurunan jumlah karyawan dari 45 orang pada Januari menjadi 37 orang pada Desember juga memberikan dampak terhadap produktivitas. Dengan jumlah tenaga kerja yang semakin berkurang, beban pekerjaan yang ada harus dibagi kepada karyawan yang tersisa. Hal ini dapat menimbulkan beban kerja berlebih atau *overload*, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi dan performa individu.

Selain jumlah karyawan yang menurun, tingkat kehadiran karyawan juga menjadi faktor penting dalam menentukan produktivitas. Berikut adalah data rekap presensi karyawan selama periode 2024.

Tabel 1.3
Rekapitulasi Karyawan 2024

| 2024 Bulan | Jumlah Karyawan | Hari Kerja | Absensi Tidak Hadir/Bulan | | | | | Terlambat | |
|---------------|--------------------|---------------|---------------------------|-------|------|-------|----|-----------|----|
| | | | Alfa | Sakit | Izin | Total | % | Total | % |
| Jan | 45 | 22 | 9 | 2 | 2 | 13 | 29 | 20 | 44 |
| Feb | 45 | 20 | 7 | 1 | 5 | 13 | 29 | 11 | 24 |
| Mar | 45 | 19 | 4 | 0 | 10 | 14 | 31 | 18 | 40 |
| Apr | 45 | 20 | 3 | 1 | 9 | 13 | 29 | 5 | 11 |
| Mei | 45 | 21 | 2 | 2 | 3 | 7 | 16 | 16 | 36 |
| Jun | 45 | 19 | 7 | 1 | 2 | 10 | 22 | 8 | 18 |
| Jul | 44 | 23 | 5 | 1 | 4 | 10 | 23 | 10 | 23 |
| Ags | 44 | 22 | 5 | 2 | 2 | 9 | 20 | 7 | 16 |
| Sep | 44 | 20 | 6 | 0 | 5 | 11 | 25 | 6 | 14 |
| Okt | 43 | 23 | 8 | 0 | 1 | 9 | 21 | 12 | 28 |
| Nov | 40 | 21 | 5 | 2 | 4 | 11 | 26 | 19 | 44 |
| Des | 37 | 21 | 3 | 3 | 3 | 9 | 21 | 10 | 23 |

Sumber: HRD BPRS Harum (Data diolah peneliti, 2025)

Rekapitulasi absensi dan keterlambatan karyawan di BPRS Harum Hikmah Nugraha selama tahun 2024 menunjukkan adanya pola yang cukup konsisten dalam tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan yang memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, tingkat absensi berkisar antara 16% hingga 31% setiap bulan. Bulan Maret mencatat tingkat absensi tertinggi sebesar 31%, yang didominasi oleh izin, sementara Mei mencatat tingkat absensi terendah sebesar 16%. Ketidakhadiran karyawan, baik karena alfa, sakit, maupun izin, secara langsung mengurangi jam kerja efektif yang tersedia untuk menyelesaikan target pekerjaan, sehingga memengaruhi produktivitas secara keseluruhan.

Situasi ini mencerminkan perlunya perhatian khusus terhadap manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam peningkatan kedisiplinan karyawan. Tingginya tingkat absensi jika dibiarkan tanpa penanganan yang tepat, berpotensi memperburuk produktivitas. Selain itu, beban kerja yang tidak seimbang akibat penurunan jumlah karyawan dapat memicu kelelahan atau *burnout*, yang semakin menghambat pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu kondisi beban kerja yang tidak seimbang akibat penurunan jumlah karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk mendapatkan gambaran awal mengenai persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional, perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan, peneliti juga telah melakukan pra survei kepada 10 orang karyawan di BPR Syariah Harum Hikmahnugraha. Pra survei ini menggunakan kuesioner dengan skala likert 5 poin yang mencakup indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian. Data yang diperoleh digunakan untuk melihat kecenderungan awal persepsi responden terhadap masing-masing variabel sebelum dilakukan penelitian utama.

Hasil pra survei menunjukkan bahwa perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pribadi karyawan masih rendah (2.9). Hal ini terjadi karena kurangnya pendekatan personal antara pimpinan dengan karyawan. Partisipasi dalam kegiatan organisasi di luar tugas utama (3.4) serta kualitas hasil kerja (3.4) juga belum optimal, mengindikasikan bahwa perilaku OCB dan kinerja karyawan masih perlu ditingkatkan. Kondisi ini muncul karena kepemimpinan belum mampu membangun hubungan emosional yang kuat, sehingga belum efektif menumbuhkan semangat kolektif di lingkungan kerja.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan serta permasalahan yang dihadapi perusahaan, peneliti bermaksud melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Mediasi Pada BPR Syariah Harum Hikmahnugraha”. Peneliti tertarik meneliti tema ini karena melihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka masalah penelitian yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Masalah Praktis

Secara praktis, BPR Syariah Harum Hikmahnugraha menghadapi tantangan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan beberapa permasalahan seperti:

- a. Proses pengambilan keputusan masih bersifat sentralistik.
- b. Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan karyawan masih kurang
- c. Minimnya inisiatif karyawan di luar tugas pokok.
- d. Kerja sama tim belum optimal
- e. Hasil evaluasi kerja menunjukkan gap antara target dan realisasi kinerja.

2. Masalah Empiris

Secara empiris, berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan. Berikut masalah empiris pada penelitian ini, diantaranya:

- a. Masih sedikit penelitian yang dilakukan dalam konteks BPR Syariah, khususnya di lingkungan BPR Syariah Harum Hikmahnugraha, yang memiliki karakteristik organisasi dan budaya kerja berbeda dibandingkan perusahaan konvensional.
- b. Beberapa studi sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi dan belum konsisten, misalnya ada yang menunjukkan pengaruh langsung signifikan kepemimpinan terhadap kinerja, namun ada pula yang menemukan bahwa pengaruh tersebut signifikan hanya jika dimediasi oleh OCB.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana *organizational citizenship behavior* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
3. Untuk menguji pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja
4. Untuk menguji *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), dengan memperkaya kajian teoritis dan empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Manfaat Praktis

- a. Manfaat bagi penulis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan baru yang dapat diterapkan dalam praktik kehidupan sehari-hari di dunia kerja.
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi, sumber informasi, serta bahan pengembangan penelitian lebih lanjut bagi mahasiswa lainnya.
- c. Bagi para akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), serta menjadi acuan untuk penelitian berikutnya.
- d. Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat bagi perusahaan dengan menjadi sumber informasi dan bahan evaluasi yang berguna.
- e. Penelitian ini dapat membantu pimpinan perusahaan dalam memahami pentingnya peran kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, visi, dan perhatian individual kepada karyawan dalam membentuk perilaku kerja yang positif.
- f. Penelitian ini memberikan wawasan untuk divisi sumber daya manusia (HRD) dalam mengembangkan pendekatan manajemen yang lebih menekankan pada pembinaan perilaku kerja sukarela dan inisiatif tanpa paksaan (OCB).