

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masa kini pemutakhiran industri keuangan mengalami kemajuan yang pesat. Persaingan antarperusahaan juga menunjukkan keketatan tinggi sehingga menstimulus masing-masing organisasi untuk terus berinovasi agar tetap diminati. Hal ini juga berlaku pada perbankan syariah sebagai salah satu sektor penting dalam industri keuangan di Indonesia. Untuk bisa bertahan dan beraktualisasi perbankan syariah dituntut mengoptimalkan kinerja dari seluruh elemen yang ada di dalam organisasi dengan pokok maksud agar tercapainya setiap tujuan perusahaan secara efektif.

Merujuk pada data Statistik Perbankan Indonesia Jika dilihat dari catatan kinerja perbankan pada tahun 2021, rasio NPL Bank Umum tercatat berada di angka 3,00%, sementara rasio BOPO mencapai 83,55% dan LDR berada di posisi 77,49%. Angka-angka ini menunjukkan adanya perbaikan performa industri keuangan khususnya bila dibandingkan dengan kondisi di bulan Mei 2021 di mana NPL masih berada di level 3,35%. Dengan kata lain meskipun peningkatannya tidak terlalu drastis data ini menegaskan bahwa arah kinerja perusahaan perbankan mulai bergerak ke jalur yang lebih positif, dan ini menjadi sinyal bahwa efisiensi serta kesehatan bank secara perlahan mengalami peningkatan (Otoritas Jasa Keuangan, 2022).

Selaras dengan data statistik sebelumnya Wibowo (2023) mengungkapkan bahwa agar sebuah perusahaan mampu bertahan dan tetap relevan di tengah persaingan bisnis yang semakin dinamis diperlukan upaya untuk menghadirkan kemutakhiran di berbagai lini penting. Tidak hanya sekadar mengandalkan satu faktor melainkan mencakup aspek teknologi yang terus berkembang, strategi pemasaran yang adaptif, sistem manajemen yang solid, serta kualitas sumber daya manusia yang mumpuni. Keunggulan-keunggulan ini pada akhirnya akan menjadi fondasi yang kokoh bagi organisasi sehingga tidak hanya mampu melanjutkan aktivitasnya secara

berkelanjutan dan mengaktualisasi organisasi tetapi juga memiliki daya dorong untuk tumbuh lebih maju dan menghadapi tantangan industri di masa depan dengan lebih sigap.

Perkembangan bank syariah di Indonesia belakangan ini dapat dikatakan bergerak sangat aktual dan cepat bahkan cenderung menunjukkan tren yang terus menanjak dari tahun ke tahun. Hal ini dapat terlihat secara jelas bukan hanya dari semakin banyaknya jumlah bank dan kantor yang berdiri tetapi juga dari variasi serta kualitas layanan yang semakin ditawarkan kepada masyarakat. Dengan kata lain kehadiran bank syariah di Indonesia saat ini tidak sekadar melengkapi kebutuhan industri perbankan melainkan sudah mulai membentuk identitas dan daya tarik tersendiri di tengah persaingan dunia keuangan nasional (Fitri et al., 2023). Perjalanan bank syariah dewasa ini tidak lagi bisa dianggap sesuatu yang biasa saja, sebab geliat perkembangannya mulai memberikan dampak positif yang nyata bagi dunia perbankan di tanah air. Kondisi tersebut membuat bank syariah semakin mantap melangkah, dengan menunjukkan kepercayaan diri yang lebih besar melalui penambahan jumlah kantor serta perluasan ragam layanan yang disuguhkan kepada masyarakat. Perlahan namun pasti, kehadirannya mulai menegaskan bahwa bank syariah memiliki posisi penting dalam peta industri keuangan nasional. Namun keberhasilan suatu bank syariah tidak hanya adanya dukungan pemerintah saja namun juga dukung dari kualitas pelayanan yang ada di bank syariah tersebut (Sarifudin, 2022).

Fenomena tersebut terlihat jelas dari meningkatnya jumlah Bank Umum Syariah yang terus menambah jaringan kantor setiap tahunnya. Jika menilik catatan OJK melalui laporan statistik perbankan syariah, terlihat bahwa rentang waktu 2016 hingga 2020 menunjukkan tren bertambahnya jumlah bank syariah beserta kantor operasionalnya. Data ini sekaligus menegaskan bahwa pertumbuhan industri perbankan syariah tidak sekadar wacana melainkan telah tercermin dalam perkembangan kuantitatif yang nyata dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1. 1

Jaringan Kantor Perbankan Syariah 2020-2024

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
Bank Umum Syariah					
Jumlah Bank	14	12	13	13	14
Jumlah Kantor	2034	2035	2007	1967	2008
Unit Usaha Syariah					
Jumlah Bank Umum Konvensional yang Memiliki UUS	20	21	20	20	29
Jumlah Kantor UUS	392	444	438	46	384
Bank Pembiayaan Rakyat Syariah					
Jumlah Bank	163	164	157	173	173
Jumlah Kantor	627	659	668	693	687

Sumber Data: Statistik Perbankan Syariah, Mei 2024. (www.ojk.go.id)

Jika memperhatikan data yang tersaji pada tabel, dapat terlihat bahwa jumlah kantor Bank Umum Syariah mengalami dinamika yang cukup menarik. Pada tahun 2020 jumlahnya tercatat sebanyak 2.034 kantor, lalu meningkat tipis di tahun 2021 menjadi 2.035 kantor. Namun, tren ini tidak selalu konsisten karena pada tahun 2022 hingga 2023 jumlahnya justru menurun hingga berada di angka 1.967 kantor, sebelum akhirnya kembali naik menjadi 2.008 kantor di tahun 2024. Sementara itu Unit Usaha Syariah justru menggambarkan pola yang lebih stabil dengan pertumbuhan yang positif setiap tahunnya, dimulai dari 392 kantor pada 2020, lalu meningkat menjadi 444 kantor di tahun 2021, dan terus bertambah pada tahun-tahun berikutnya. Adapun Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) juga memvisualisasikan kecenderungan peningkatan jumlah kantor, dari 627 kantor pada tahun 2020, naik menjadi 659 kantor di 2021, kemudian terus bertambah hingga mencapai 693 kantor pada tahun 2023. Jika dilihat secara total, gabungan kantor dari Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah, serta BPRS sejak 2020 hingga 2023 menunjukkan pola kenaikan yang cukup konsisten, walaupun terdapat sedikit fluktuasi di beberapa kategori. Gambaran ini memberi sinyal bahwa meskipun terdapat pasang surut pada salah satu jenis bank syariah, secara keseluruhan lanskap perbankan syariah tetap menunjukkan arah pertumbuhan yang positif.

Perkembangan Bank Syariah yang mengalami trend kenaikan sebagaimana dalam tabel di atas sebenarnya turut disertai faktor mayoritas penduduk Indonesia yang beragama islam. akan tetapi meskipun mayoritas penduduk (Aripin et al., 2022). Indonesia dikenal sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, namun jika ditarik ke dalam konteks perbankan syariah, realitasnya masih menunjukkan kesenjangan yang cukup lebar. Dari total kurang lebih 180 juta jiwa penduduk muslim, ternyata baru sekitar 30,37 juta orang saja yang tercatat menjadi nasabah bank syariah. Dengan kata lain, masih ada lebih dari 150 juta umat muslim di tanah air yang justru belum tersentuh layanan perbankan syariah dan cenderung lebih memilih menggunakan jasa bank konvensional. Angka ini tentu menghadirkan sebuah ironi tersendiri, mengingat secara populasi mayoritas, potensi pengguna bank syariah begitu besar, namun dalam praktiknya adopsi masih berjalan lambat. Hal ini sekaligus memberi sinyal bahwa masih ada ruang yang sangat luas bagi perbankan syariah untuk berkembang dan memperluas jangkauan pelayanannya di masa mendatang (Harif, 2021).

Fenomena ini semakin mendapat penguatan ketika melihat data terbaru yang dirilis oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dalam laporan tersebut ditunjukkan bagaimana tren masyarakat berusia di atas 15 tahun yang memilih untuk menabung atau menyimpan dana mereka di bank syariah selama periode 2018 hingga 2019. Data ini seakan menjadi bukti nyata bahwa kehadiran bank syariah tidak hanya sekadar alternatif, melainkan sudah mulai mendapat tempat di hati sebagian masyarakat. Meski jumlahnya belum sebesar bank konvensional, catatan tersebut menandakan adanya geliat dan potensi perkembangan yang cukup menjanjikan di masa depan, dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Persentase Jumlah Nasabah Bank Syariah dan Jumlah Penduduk diatas 15 tahun periode 2018-2019 yang menyimpan uang di Bank Syariah

Uraian	2018	2019
Jumlah penduduk	194.528.600	197.438.800
Jumlah nasabah BankSyariah	24.334.556	27.015.606
Persentase	12,51%	13,68%

Sumber Data: Statistik Perbankan Syariah, September 2020. (www.ojk.go.id)

Jika melihat tabel data tersebut, terlihat bahwa pada tahun 2018 persentase nasabah yang menabung di bank syariah baru mencapai 12,51%, lalu meningkat sedikit di tahun 2019 menjadi 13,68%. Walaupun ada kenaikan, angka ini masih bisa dikatakan relatif rendah dan menunjukkan bahwa minat masyarakat untuk menjadikan bank syariah sebagai pilihan utama dalam menabung masih belum terlalu besar. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, data ini kemudian dibandingkan dengan catatan nasabah bank konvensional yang dirilis oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) pada periode yang sama, yakni tahun 2018 hingga 2019, sehingga perbedaan kecenderungan masyarakat dalam memilih bank dapat terlihat lebih nyata.

Tabel 1. 3
Jumlah Nasabah Bank Konvensional Periode 2018-2019

Uraian	2018	2019
Jumlah Penduduk	194.528.600	197.438.800
Jumlah Nasabah Bank Konvensional	275.764.037	301.697.955

Sumber Data: Laporan LPS, Desember 2019. (www.lps.go.id)

Apabila kita mencermati tabel tersebut, dapat terlihat bahwa jumlah bank konvensional mencapai 110 bank dengan jumlah nasabah yang menabung pada tahun 2018 sebanyak 275.764.037 orang. Angka ini kemudian meningkat cukup signifikan pada tahun 2019 menjadi 301.697.955 orang atau mengalami kenaikan sekitar 9,40% (LPS, 2019). Jika data ini kemudian disandingkan dengan jumlah nasabah bank syariah pada periode yang sama, maka terlihat adanya perbedaan yang cukup mencolok antara kedua jenis bank baik dari sisi pertumbuhan maupun tingkat kepercayaan masyarakat yang memilih untuk menabung:

Tabel 1. 4
Perbandingan Jumlah Nasabah Bank Konvensional dan Bank Syariah periode 2018-2019

Bank	2018	2019
Bank Syariah	24.334.556	27.015.606
Bank Konvensional	275.764.037	301.697.955

Sumber Data : Statistik Perbankan Syariah, 2020 (OJK) dan Laporan LPS, 2019

Jika kita menilik data perbandingan tersebut, terlihat jelas bahwa jumlah

rekening tabungan pada bank konvensional jauh lebih tinggi dibandingkan bank syariah. Pada tahun 2018, nasabah bank konvensional tercatat sebanyak 275.764.037, dan di tahun 2019 jumlahnya kembali meningkat menjadi 301.679.955. Sementara itu, nasabah bank syariah pada periode yang sama hanya berjumlah 24.334.556 di tahun 2018 dan naik menjadi 27.015.606 di tahun 2019. Perbedaan yang cukup jauh ini menggambarkan bahwa minat masyarakat untuk menabung di bank syariah masih tergolong rendah, meskipun mayoritas penduduk Indonesia sekitar 80% beragama Islam. Padahal kegiatan menabung sendiri dalam ajaran Islam merupakan hal yang dianjurkan, sebab melalui kebiasaan tersebut seorang muslim tidak hanya belajar merencanakan masa depan secara lebih matang, tetapi juga mempersiapkan diri menghadapi berbagai kemungkinan yang tak terduga (Fajriyanti et al., 2019).

Perbankan syariah hadir sebagai salah satu lembaga keuangan yang dijalankan dengan berlandaskan nilai-nilai Islam dan keberadaannya memiliki posisi yang cukup penting dalam mendukung pergerakan roda perekonomian sebuah negara, termasuk Indonesia. Dari sekian banyak institusi keuangan yang ada Bank Muamalat tercatat sebagai pionir atau bank umum pertama yang menerapkan prinsip-prinsip syariah di Indonesia. Peran yang diemban bank ini tidak hanya sekadar menjadi tempat penghimpunan dana masyarakat melalui berbagai bentuk simpanan tetapi juga berfungsi menyalurkan kembali dana tersebut dalam wujud pembiayaan atau kredit sehingga aktivitas ekonomi dapat terus berputar dan memberikan manfaat yang lebih luas (Torano & Kharie, 2023). Berlandaskan peran dan fungsi yang dimiliki berbagai macam ancaman yang ada terkait dengan lingkungan eksternal dan kelemahan dari lingkungan internal untuk itu Bank Muamalat dapat mengatur strategi dengan baik agar dapat mempertahankan diri dari berbagai ancaman tersebut.

Bank Muamalat memiliki seperangkat nilai budaya organisasi yang menjadi identitas sekaligus pedoman bagi seluruh insan di dalamnya. Nilai-nilai tersebut mencakup dinamika (*dynamic*), semangat kewirausahaan (*entrepreneurship*), kepercayaan (*trust*), etika (*ethics*), komitmen (*commitment*), serta sinergi (*synergy*). Pada dasarnya, keenam nilai ini bukan hanya sekadar jargon, melainkan

menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, yaitu bagaimana memastikan bahwa setiap karyawan benar-benar mampu memahami maknanya dengan tepat, lalu menerjemahkannya ke dalam kebijakan yang jelas dalam pelaksanaan tugas maupun tanggung jawab sehari-hari. Akan tetapi, fakta yang terlihat di lapangan justru menunjukkan bahwa kinerja Bank Muamalat belum sepenuhnya mencerminkan semangat dari nilai-nilai budaya organisasi tersebut.

Temuan hasil observasi memperlihatkan bahwa sebagian karyawan masih menghadapi persoalan dalam menjaga kedisiplinan, khususnya terkait kehadiran. Hal ini dapat terlihat dari beberapa meja kerja yang kerap kali kosong pada jam kantor dengan alasan yang tidak sepenuhnya jelas. Lebih jauh lagi, ada juga pekerjaan yang tidak mampu diselesaikan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. Padahal, dalam sebuah perusahaan biasanya telah ditanamkan nilai budaya kerja yang baik seperti sikap disiplin, tanggung jawab, kejujuran, serta kompetensi dalam melaksanakan tugas. Namun, kenyataan yang muncul di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua karyawan mampu menerapkan nilai-nilai tersebut secara konsisten. Dengan kata lain kondisi ini dapat dikatakan lebih banyak bersumber dari kebiasaan karyawan sendiri yang masih kurang menempatkan disiplin dan rasa tanggung jawab sebagai bagian penting dalam menunjang profesionalisme kerja mereka.

Jumlah sumber daya manusia yang melimpah pada masa sekarang sebenarnya menjadi peluang besar, namun di sisi lain juga menuntut cara berpikir yang lebih hati-hati agar potensi tersebut tidak terbuang sia-sia. Tantangannya terletak pada bagaimana mengelola dan memaksimalkan kualitas manusia itu sendiri sehingga dapat memberikan kontribusi nyata bagi kehidupan masyarakat. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang benar-benar handal dan berdaya saing, tentu dibutuhkan dukungan dari berbagai aspek, seperti tersedianya pendidikan yang bermutu, fasilitas sosial yang memadai, serta kesempatan kerja yang cukup luas. Tanpa adanya hal-hal tersebut, keunggulan jumlah penduduk hanya akan menjadi angka semata dan tidak mampu berubah menjadi kekuatan produktif yang bermanfaat bagi pembangunan (Aditya et al., 2024). Jika penyediaan fasilitas penunjang bagi masyarakat masih lemah, maka hal tersebut

lambat laun bisa memunculkan keresahan sosial yang tentu saja berpengaruh terhadap rasa aman dan stabilitas kehidupan bersama. Kondisi ini semakin diperburuk oleh kenyataan bahwa kualitas sumber daya manusia yang ada saat ini masih tergolong rendah, baik jika ditinjau dari sisi kecerdasan intelektual maupun keterampilan teknis yang seharusnya menjadi bekal utama dalam menghadapi tantangan dunia kerja. Dengan kata lain, bukan hanya jumlah sumber daya manusia yang perlu diperhatikan, tetapi juga kualitas yang mereka miliki agar tidak menimbulkan kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan yang tersedia.

Kinerja Bank Muamalat sejatinya masih perlu mendapat perhatian khusus agar dapat ditingkatkan. Hal ini bisa terlihat jelas dari rasio NPF (*Non Performing Financing*) yang berada di level cukup mengkhawatirkan, yakni 5,69% pada September 2020 dan sedikit menurun menjadi 4,94% pada September 2021, angka yang tetap berada di atas ambang batas ideal. NPF sendiri dipahami sebagai pembiayaan bermasalah yang oleh Bank Indonesia diposisikan sebagai salah satu indikator utama dalam menilai performa sebuah bank. Jika ditarik lebih jauh, melemahnya kinerja bank tidak hanya disebabkan faktor eksternal, melainkan juga sangat erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. SDM pada dasarnya merupakan motor penggerak utama yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam mencapai targetnya. Dengan kata lain, semakin tinggi produktivitas karyawan, maka semakin besar pula peluang perusahaan untuk tumbuh dan mencapai tujuannya. Namun sebaliknya, ketika kinerja individu-individu di dalam organisasi menurun, hal itu berpotensi menular menjadi masalah yang lebih besar, bahkan dapat menyeret perusahaan pada kegagalan dalam mempertahankan daya saingnya.

Jumlah sumber daya manusia yang melimpah sebenarnya bisa menjadi aset penting bagi keberlangsungan pembangunan bangsa, asalkan dikelola dengan cara yang tepat dan tidak asal-asalan. Keberadaan tenaga manusia yang begitu banyak menuntut adanya pemikiran yang lebih serius tentang bagaimana memanfaatkannya agar tidak sekadar menjadi angka, tetapi benar-benar memberi kontribusi nyata. Untuk bisa mencetak sumber daya manusia yang tangguh dan mampu bersaing, tentu diperlukan dukungan yang menyeluruh, mulai dari sistem

pendidikan yang bermutu, tersedianya sarana sosial yang memadai, hingga terciptanya lapangan pekerjaan yang bisa menampung potensi mereka secara proporsional. Dengan demikian, manusia tidak hanya menjadi beban, melainkan menjadi motor penggerak pembangunan yang berkesinambungan (Khaeruman et al., 2021). Keterbatasan dalam penyediaan fasilitas yang seharusnya menjadi penunjang kehidupan masyarakat sering kali menimbulkan keresahan yang meluas dan pada akhirnya berimbas pada stabilitas keamanan sosial. Kondisi ini menjadi semacam lingkaran yang saling memengaruhi, di mana kekurangan sarana membuat masyarakat merasa tidak terjamin, lalu ketidaknyamanan itu berkembang menjadi potensi masalah sosial yang lebih serius. Di sisi lain, kapasitas sumber daya manusia yang ada saat ini masih tergolong rendah, baik jika ditinjau dari segi kemampuan berpikir secara intelektual maupun keterampilan teknis yang seharusnya bisa menjadi bekal untuk menghadapi tantangan zaman. Artinya, bukan hanya fasilitas yang perlu diperbaiki, tetapi juga kualitas manusianya agar keduanya berjalan beriringan (Koesmono, 2005).

Tabel 1.5 Kinerja Karyawan Bank Muammalat Cabang Cirebon

Departemen	Capaian KPI Tahunan (%)		
	2022	2023	2024
Operational Departemen	74%	78%	75%
Financing	79%	76%	80%
Marketing	79%	83%	76%
Funding & Service Departemen	75%	75%	80%
Customer Service	81%	85%	80%
HR & General Affair	78%	79%	78%
Sharia Compliance/ Internal Control	80%	77%	81%
Branch Manager Office	74%	78%	76%

Sumber Data: HR & General Affair Bank Muammalat Cirebon (2025)

Berdasarkan fenomena yang diamati dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kinerja karyawan di Bank Muammalat, khususnya di Kantor Cabang Cirebon, masih belum optimal meskipun telah diterapkan sistem penilaian berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) dan metode *performance appraisal* 360 derajat. Penurunan capaian KPI pada beberapa unit kerja menjadi indikasi awal bahwa terdapat ketidaksesuaian antara ekspektasi perusahaan dengan realisasi kerja karyawan di lapangan. Misalnya, target akuisisi nasabah, penyaluran pembiayaan,

dan pencapaian layanan pelanggan belum sepenuhnya terpenuhi sesuai standar yang ditetapkan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh lemahnya komunikasi antarunit, rendahnya motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan yang belum adaptif terhadap dinamika organisasi. Hal ini tercermin dari tingkat penyelesaian pekerjaan yang masih belum sesuai target, kualitas pelayanan yang belum seragam, serta tingginya beban kerja yang tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan yang berkaitan dengan aspek manajerial dan organisasi, terutama dalam hal budaya kerja, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan kerja.

Fenomena ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja bukan hanya soal sistem atau alat ukur, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi seperti kepuasan kerja, kepemimpinan yang diterapkan, dan nilai-nilai budaya perusahaan. Oleh karena itu,, diperlukan intervensi manajerial yang lebih komprehensif, termasuk pembenahan budaya organisasi, penguatan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan, serta peningkatan kualitas kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang positif dan suportif.

Kinerja yang belum maksimal ini menjadi perhatian penting karena berdampak pada citra dan kepercayaan nasabah terhadap bank. Dalam konteks perbankan syariah, pelayanan berbasis prinsip syariah seperti keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial harus menjadi pilar utama, dan hal ini sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan yang menjadi garda terdepan dalam layanan perbankan (Fitri et al., 2023). Permasalahan ini juga diperkuat dengan hasil pengamatan peneliti bahwa hubungan antar karyawan masih cenderung formal, komunikasi internal belum berjalan efektif, serta peran pimpinan yang belum sepenuhnya mampu memberikan pembinaan dan motivasi secara konsisten (Surya, 2022).

Kualitas sumber daya manusia pada dasarnya tidak bisa dilepaskan dari persoalan kepuasan kerja, sebab kepuasan kerja sering kali menjadi salah satu kunci utama yang menentukan seberapa baik seseorang mampu menampilkan kinerjanya. Ketika individu merasa puas dengan apa yang ia kerjakan maupun

dengan lingkungan yang mendukung pekerjaannya, maka produktivitas serta semangatnya pun akan cenderung meningkat. Namun, berbicara mengenai kepuasan kerja tentu tidak sesederhana itu, karena di dalamnya terdapat berbagai faktor yang ikut berperan, mulai dari kondisi pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, hingga sistem penghargaan dan apresiasi yang diberikan. Dengan kata lain, memahami kepuasan kerja sama saja dengan memahami rangkaian elemen yang membentuk pengalaman seseorang di tempat kerja. (Shara, 2018). Supaya tingkat kepuasan karyawan dapat terjaga dengan stabil dan tidak mudah goyah, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap kondisi lingkungan kerja tempat para karyawan menjalankan aktivitas sehari-hari. Lingkungan kerja di sini bukan hanya sekadar fisik, tetapi juga mencakup suasana yang tercipta dari interaksi antarindividu, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan. Keharmonisan hubungan dengan pimpinan, dukungan dari rekan sejawat, serta atmosfer kerja yang nyaman akan sangat menentukan bagaimana seorang karyawan bisa menunaikan tugasnya dengan baik. Jika aspek-aspek tersebut terabaikan, bukan tidak mungkin motivasi dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan mengalami penurunan.

Budaya dalam sebuah organisasi pada dasarnya adalah sesuatu yang sangat mendasar dan tidak bisa diabaikan, sebab aspek ini selalu melekat dalam setiap dinamika kehidupan perusahaan. Bisa dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan napas yang memberi arah, karena di dalamnya tercermin falsafah, nilai, keyakinan, hingga kebiasaan yang secara sadar maupun tidak, dipatuhi bersama oleh para anggotanya. Budaya tersebut tidak hanya berupa aturan tertulis, tetapi juga tampak dalam cara berpikir, bersikap, dan berinteraksi sehari-hari. Lebih jauh lagi, wujud budaya di lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana tim bekerja sama, gaya kepemimpinan yang diterapkan, karakter unik dari organisasi itu sendiri, serta sistem administrasi yang dijalankan. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak terbentuk begitu saja, melainkan lahir dari serangkaian interaksi, pengalaman, dan kebijakan yang terus berlangsung di dalam perusahaan. (Koesmono, 2005).

Agar kepuasan karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya

perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya (Mahdaly et al., 2023). Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan (Putri & Nugroho, 2022).

Seorang pemimpin pada dasarnya memegang peran sentral dalam menentukan bagaimana arah gerak dan kinerja karyawannya. Kemampuan seorang pimpinan untuk menggerakkan, memotivasi, sekaligus memberdayakan tim akan sangat memengaruhi hasil kerja yang dicapai. Lodge dan Derek (1993) juga menegaskan bahwa perilaku pemimpin bukan hanya sekadar simbol otoritas, melainkan benar-benar berdampak nyata terhadap sikap, perilaku, bahkan performa bawahan. Efektivitas seorang pemimpin sendiri tidak bisa dilepaskan dari kondisi dan karakteristik orang-orang yang dipimpinnya, serta bagaimana pola komunikasi terjalin di antara keduanya. Seorang pimpinan akan dianggap gagal jika tidak mampu mendorong, menginspirasi, atau memberikan rasa puas kepada karyawan dalam pekerjaan maupun lingkungan kerja tertentu. Oleh karena itu, tugas utama seorang pemimpin bukan sekadar memberi instruksi, tetapi juga memastikan bawahannya memiliki kompetensi, kesempatan berkembang, serta kesiapan untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang yang muncul dalam dunia kerja (Mangkunegara, 2017).

Research gap dari penelitian ini adalah perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Lund (2019) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi, menurut Koesmono (2018) variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi dan budaya organisasi, sedangkan menurut Pool (2005) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan. Penelitian ini juga merupakan perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Yuwalliatin (2019) kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, dan budaya organisasi, menurut Masrukhin dan Waridin (2020) yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan

kepemimpinan, menurut Koesmono (2019) kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja. Menurut Samad (2018) kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Pada pembahasan ini mengangkat permasalahan yang terjadi pada Bank Muamalat Cirebon. Penelitian yang sama tentang kinerja karyawan di Bank Muamalat Cirebon sudah pernah ada. Penelitian sebelumnya hanya meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening kepuasan kerja. Akan dilakukan penelitian kembali pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan menambahkan variabel gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat Cirebon. serta meneliti tingkat kepuasan kerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang masalah penelitian diatas selanjutnya masalah diatas dirumuskan kedalam pertanyaan penelitian (Research Question) seperti dibawah ini:

1. Bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Cirebon?
2. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan Bank Muamalat Cirebon?
3. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Bank Muamalat Cirebon?
4. Bagaimana pengaruh secara simultan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Bank Muamalat Cirebon?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Cirebon.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

karyawan Bank Muamalat Cirebon.

3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Bank Muamalat Cirebon.
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh secara simultan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Bank Muamalat Cirebon.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan.
3. Memberikan tambahan informasi kepada Bank Muamalat Cirebon tentang kajian Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan.



UINSSC