

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Penggabungan tiga bank syariah milik BUMN telah diinisiasi oleh Erick Thohir selaku menteri BUMN Indonesia, yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS), dan Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS). Penggabungan usaha atas 3 (tiga) Bank Umum Syariah anak usaha BUMN tersebut telah dinyatakan efektif pada Februari 2021 dengan nama baru PT Bank Syariah Indonesia Tbk. PT Bank Syariah Indonesia akan menjadi *surviving entity*, dan kepemilikan sahamnya akan dimiliki secara proporsional oleh pemegang saham bank-bank peserta penggabungan usaha.<sup>1</sup>

Dalam kondisi perekonomian yang penuh tantangan, Bank Syariah Indonesia berhasil mencatat kinerja pertumbuhan laba semester I 2023 yang berhasil mengungguli bank-bank lain di sektor perbankan nasional, bahkan bank-bank konvensional. BSI berhasil mencatat pertumbuhan laba sebesar 32,41% secara *year on year* (oy) menjadi Rp 2,82 triliun, sedangkan penyaluran pembiayaan meningkat 16,00% menjadi Rp 221,90 triliun dan dana pihak ketiga (DPK) yang bergerak positif sebesar Rp 252,52 Triliun.<sup>2</sup> Selain itu BSI berhasil meraih 68 penghargaan di tahun 2023, Salah satunya adalah

---

<sup>1</sup> Mariyatul Qibtiyah dan Fitra Wicaksono, “Analisis Merger Bank Syari’ah Indonesia (BSI) Dalam Perkembangan Perbankan Syari’ah Di Indonesia,” *Jurnal Justisia Ekonomika: Magister Hukum Ekonomi Syariah*, 6.2 (2022), 81–95 <<https://doi.org/10.30651/justeko.v6i2.15265>>.

<sup>2</sup> Bank Syariah Indonesia. Pimpin Pertumbuhan Laba di Industri, BSI: Hasil Kinerja, Visi untuk Tumbuh Sehat & Sustain Diakses melalui situs <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/pimpin-pertumbuhan-laba-di-industri-bsi-hasil-kinerja-visi-untuk-tumbuh-sehat-sustain> pada tanggal 25 Oktober 2023

penghargaan sebagai “*The Best Financial Performance Bank in 2022 (KBMI 3)*

*Asset > IDR 200 Trillion dan Excellent Financial Performance Bank in 2022”*

dalam kegiatan *Infobank Banking Appreciation 2023* dan Bisnis Indonesia *Financial Award*.<sup>3</sup> Keberhasilan bank syariah Indonesia tersebut tidak terlepas dari kemampuan mengoptimalkan sumber daya manusia serta strategi dalam memanfaatkan potensi bisnis dalam kerangka prinsip-prinsip perbankan syariah.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya.<sup>4</sup> Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap aktivitas atau proses yang terjadi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jika sebuah perusahaan ingin mencapai tujuannya, maka perusahaan tersebut harus mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif. Dalam islam, sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh *resources* yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia.<sup>5</sup> Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Qur'an surah Al-Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ أَنَّ فِي ذَلِكَ لَا يَتِ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: “Dia telah menundukkan (pula) untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya (sebagai rahmat) dari-Nya. Sesungguhnya

<sup>3</sup> Bank Syariah Indonesia. Terdepan di Sektor Bank Syariah, BSI Sabet Berbagai Penghargaan. Diakses melalui <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/terdepan-di-sektor-bank-syariah-bsi-sabet-berbagai-penghargaan> pada tanggal 25 Oktober 2023.

<sup>4</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), hal. 5.

<sup>5</sup> Arman Paramansya dan Ade Irvi Nurul Husna, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam* (Bekasi: Pustaka Al-Muqith, 2021), hal. 46.

*pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi kaum yang berpikir”.*<sup>6</sup>

Kinerja karyawan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>7</sup> Kinerja karyawan yang baik memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perkembangan perusahaan. Kinerja yang maksimal dari seorang karyawan dapat diperoleh, jika perusahaan mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan riset awal yang dilakukan peneliti di BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya, diperoleh hasil bahwa kinerja karyawan belum tercapai secara maksimal, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hasil kerja yang belum dapat mencapai target yang sudah ditetapkan sehingga mengakibatkan terjadinya penurunan target kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Komitmen karyawan juga dinilai masih rendah karena masih terdapat beberapa karyawan yang datang terlambat datang ke kantor sehingga hal tersebut mengakibatkan karyawan tidak mengikuti do'a pagi dan *briefing* sebelum memulai pekerjaan.

Kinerja setiap karyawan sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Pemimpin

---

<sup>6</sup> Kementerian Agama RI, *Mushaf Ar-Rasyid Al-Qur'an dan Terjemahan* (Maktabah Alfatih Rasyid Media, 2016), hal. 450.

<sup>7</sup> Bintoro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Gava Media, 2017), hal. 109.

merupakan sumber daya kunci dalam organisasi manapun. Pemimpin yang efektif akan menjadi penentu hidup, mati, maju, dan mundurnya sebuah organisasi. Menurut Jurdi kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.<sup>8</sup>

Untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal diperlukan pimpinan yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik. Permasalahan yang terjadi mengenai kepemimpinan, yakni ditemukan belum optimalnya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin baik dari segi kemampuan memotivasi karyawan serta kemampuan komunikasi. Hal tersebut mengakibatkan adanya karyawan yang belum disiplin dan kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu Kurangnya kesadaran karyawan yang menyebabkan kurangnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sehingga mengakibatkan gagalnya pencapaian tujuan dalam berorganisasi yang dapat menyebabkan kinerja perusahaan menurun.<sup>9</sup>

Pemberian tanggung jawab kepada karyawan merupakan beban kerja yang harus dikerjakan dan diselesaikan oleh setiap karyawan yang bekerja di perusahaan, sehingga pemberian beban kerja perlu dipertimbangkan baik oleh perusahaan. Menurut Budiasa beban kerja adalah persepsi dari pekerja mengenai kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu serta

---

<sup>8</sup> Fatahullah Jurdi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Intrans Publishing, 2018), hal. 130.

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya

upaya dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan.<sup>10</sup> Jika kemampuan karyawan lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, maka akan menimbulkan rasa bosan saat bekerja sehingga karyawan menjadi kurang produktif. Sebaliknya, apabila kemampuan karyawan lebih rendah dari pada tuntutan kerja yang diberikan, maka akan mengakibatkan kelelahan dan memicu terjadi beban yang dapat berujung pada menurunnya tingkat kinerja karyawan.

Penurunan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh peningkatan beban kerja. Setelah adanya merger BSI mengakibatkan terjadinya fenomena beban kerja berlebih pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya. Karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan lama dan baru terhadap kinerjanya, serta memenuhi semua tenggat waktu yang telah ditentukan.<sup>11</sup> Proses merger juga membuat seluruh jajaran karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya harus melakukan pekerjaan yang ekstra, seperti jam kerja yang melebihi batas normal yaitu lembur di kantor.

Stres kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja para karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh Farah dkk, pada penelitiannya yang mengangkat isu tentang stres kerja pada 620 karyawan di industri Minuman dan Makanan di Malaysia di tahun 2019, menemukan 52,7% atau sekitar dengan 327 responden menyatakan stres kerja 1-2 kali seminggu diakibatkan oleh beban kerja yang berlebihan.<sup>12</sup> Stres kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi ketegangan

---

<sup>10</sup> I Komang Budiasa, *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia* (Banyumas, Jawa Tengah: CV. Pena Persada, 2021), hal. 30.

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya

<sup>12</sup> F W Amran, H Ghazali, dan S Hashim, “Influence of Working Environment, Workload and Job Autonomy towards Job Stress: A Case of Casual Dining Restaurant Employees in Klang

yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Salah satu penyebab stres pada karyawan yaitu disebabkan oleh beban kerja yang terlalu berat. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka sehingga dapat beresiko menurunkan kinerja mereka.

Permasalahan yang sering muncul mengenai stres kerja pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya disebabkan karena beban kerja yang sangat tinggi dengan target dan standar kinerja yang telah ditentukan pihak BSI kepada karyawannya. Dengan adanya stres kerja pada karyawan tersebut mengakibatkan kurang fokusnya dalam menjalankan pekerjaan, peningkatan jumlah kesalahan dalam pekerjaan, dan bahkan adanya kecenderungan untuk menghindari tanggung jawab bekerja.<sup>13</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan diperlukan kepemimpinan yang baik, penetapan beban kerja yang sesuai. Namun, belum diketahui secara pasti apakah kepemimpinan, beban kerja yang ditetapkan pada BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan belum pernah ada yang melakukan penelitian ataupun evaluasi dari pihak BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya maupun pihak lainnya. Kemudian hal ini menjadi ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian dan

---

Valley, Malaysia," *Malaysia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9.5 (2019), 744–55 <<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i5/6003>>.

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya

menuangkannya dalam sebuah karya ilmiah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan, beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja. Untuk itu judul yang akan ditetapkan dalam penelitian ini adalah: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Beban kerja Pascamerger terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya)”.**

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap stres kerja pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya?
2. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap stres kerja pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya?
4. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya?
5. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya?

7. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap stres kerja pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya;
2. Pengaruh beban kerja terhadap stres kerja pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya;
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya;
4. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya;
5. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya;
6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya; dan
7. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

## D. Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penulisan sebagai berikut:

### 1. Manfaat Akademis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah informasi dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia sehingga bisa dijadikan bahan referensi dan bahan bacaan untuk digunakan dalam memperluas pengetahuan, informasi, maupun perbandingan dan perkembangan bagi peneliti selanjutnya.

### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan, khususnya terhadap kepemimpinan, beban kerja, dan stres kerja di BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

### 3. Manfaat Umum

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan informasi bagi masyarakat mengenai kinerja karyawan.