

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT.Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Lantabur Tebuireng, yang terdaftar di OJK, dan mendapatkan izin operasional dari Bank Indonesia pada 2006. Bank ini didirikan oleh Pondok Pesantren Madrasatul Qur'an Tebuireng sebagai upaya untuk memperkuat kemandirian ekonomi pesantren serta memberikan kontribusi positif terhadap perekonomian masyarakat sekitar.. Nama “Lantabur” diambil dari kutipan salah satu ayat dalam surat ke 35 Al Fathir ayat 29 yang artinya “tidak pernah merugi” dan alhamdulillah selama perjalannya dari awal pendirian sampai dengan sekarang selalu menghasilkan Laba, pada tahun 2011 diawali dengan masuknya Pesantren Tebuireng yang waktu itu diwakili oleh pengasuhnya masuk sebagai Pemegang Saham BPR Syariah Lantabur Tebuireng untuk memperkuat permodalan dan branding Perusahaan dan pada tahun 2014 disepakati untuk menambahkan nama Tebuireng sehingga nama Perseroan berubah menjadi PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng.

Produk PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng sesuai dengan perijinan yang disampaikan pada otoritas yaitu Produk Simpanan atau Penghimpunan dana yaitu berupa Tabungan serta Deposito akad wadiah dan mudharabah, Adapun dalam penyaluran dana kepada Masyarakat PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng menawarkan pembiayaan dengan akad Murabahah (jual beli), Ijarah Multi jasa (jual beli jasa), musyarakah dan mudharabah (Bagi Hasil) dan produk gadai emas (rahn) kepada

masyarakat dan layanan pickup service untuk antar jemput Tabungan, mobile banking dan layanan transfer ke Bank lain atas keperluan nasabah. PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng saat ini memiliki 12 unit layanan di Jombang, Mojokerto, Sidoarjo, Surabaya, Gresik, dan Lamongan, dan terus mengembangkan jaringan untuk mendukung ekonomi masyarakat di Jawa Timur.

Berdasarkan data empat tahun terakhir PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng cenderung mengalami permasalahan pencapaian kinerja karyawan, karena realisasi pencapaian nasabah baru belum sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan belum mencapai 100% atau melebihi yang ditargetkan. Permasalahan ini juga terjadi pada pencapaian target penyaluran pembiayaan, yang tidak bisa melampaui target yang ditetapkan sebagaimana tertampil pada tabel dibawahini.

Tabel1.1 Target dan Realisasi Penyaluran Pembiayaan Nasabah

Tahun	Target Penyaluran		Realisasi Penyaluran		Achievement (%)
	Plafond	Jml AO	Plafond	Jml AO	
2021	217.299.568.515	23	189.466.374.978	23	87.19 %
2022	245.723.207.081	27	203.441.946.554	27	82.79 %
2023	230.527.795.967	26	229.967.694.210	26	99.76 %
2024	270.637.853.594	25	226.900.955.263	25	83.84 %

Sumber: PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng, 2025

Tabel1.1 menunjukkan data target dan realisasi penyaluran pembiayaan nasabah di PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng selama periode 2021 hingga 2024. Terlihat bahwa meskipun secara umum jumlah Account Officer (AO) meningkat dari 23 orang pada tahun 2021 menjadi 26 orang pada tahun 2023, kemudian berkurang lagi menjadi 25 orang pada tahun

2024, namun pencapaian penyaluran pembiayaan belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan, menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi kinerja karyawan meskipun secara kuantitas tenaga penyalur (AO) telah mengalami penyesuaian. Hal ini bisa mencerminkan adanya faktor internal seperti motivasi, dan kualitas SDM yang memengaruhi pencapaian target. Seperti yang ditunjukkan pada Penilaian Kinerja Karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng

Tabel 1.2. Penilaian Kinerja PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng

No.	Indikator penilaian	Target %	Realisasi 2022 %	Realisasi 2023 %	Realisasi 2024 %
Perilaku Kerja					
1	Kedisiplinan	100	85	88	81
2	Tanggung Jawab	100	93	90	89
3	Inisiatif Kerja	100	85	87	83
4	Motivasi Kerja	100	88	95	83
5	Komitmen	100	86	91	82
Rata – Rata		100	86	89	82

Sumber: Data diolah oleh PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng

Untuk menginterpretasikan hasil, digunakan skala nilai akhir sebagai berikut:

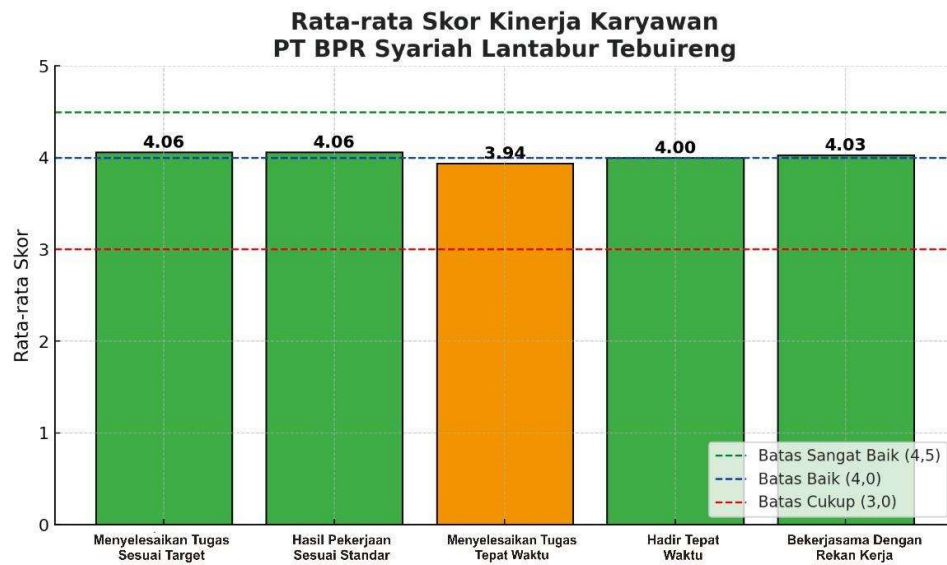
Tabel 1.3. Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

No	Skala Nilai Akhir	Kriteria
1	< 60	Kurang
2	60 - <75	Cukup
3	75 - <90	Baik
4	>= 90	Istimewa

Berdasarkan Tabel 1.2, penilaian kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng dari tahun 2022 hingga 2024 menunjukkan hasil rata-rata yang tergolong baik, meskipun belum mencapai target 100%. Nilai rata-rata kinerja tahun 2022 meningkat pada tahun 2023, namun menurun kembali pada tahun 2024. Fluktuasi ini menggambarkan adanya dinamika dalam perilaku kerja karyawan, khususnya pada aspek kedisiplinan, motivasi, dan komitmen yang mengalami penurunan pada tahun terakhir. Hasil penilaian kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi, serta pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja. Peningkatan kinerja pada tahun 2023 mencerminkan adanya peningkatan kompetensi dan kepuasan terhadap kompensasi, serta kontribusi karyawan berpengalaman dalam menjalankan tugas. Namun, penurunan pada tahun 2024 mengindikasikan perlunya penguatan kembali dalam pengembangan kemampuan, pemberian kompensasi yang proporsional, dan pembaruan pengetahuan agar kinerja tetap konsisten.

Data ini mengungkapkan bahwa perubahan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh jumlah tenaga kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor perilaku kerja, seperti motivasi, kompetensi, dan pengalaman kerja, yang memiliki peran penting dalam pencapaian target pembiayaan perusahaan. Data di atas, juga didukung dengan penyebaran kuesioner terkait kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng terkait dengan kinerja karyawan secara sampling yang berasal dari berbagai bagian,

seperti pemasaran pembiayaan (AO), administrasi pembiayaan, dan pemasaran Tabungan (FO), yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1. Rata Rata Skor Kinerja PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng

Berdasarkan Gambar 1.1, kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng Secara keseluruhan, berada pada kategori "Baik" dengan skor lebih dari 4,0., namun belum ada indikator yang mencapai kategori "Baik Sekali" ($\geq 4,5$). Kondisi ini menggambarkan bahwa meskipun karyawan sudah bekerja dengan baik, masih ada kesenjangan yang perlu diatasi untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Indikator *Menyelesaikan Tugas Tepat Waktu* menjadi perhatian khusus karena memperoleh skor 3,94, berada sedikit di bawah batas kategori Baik. Sementara itu, indikator lain seperti *Menyelesaikan Tugas Sesuai Target*, *Hasil Pekerjaan Sesuai Standar*, *Bekerja Sama dengan Rekan Kerja* dan *Hadir Tepat Waktu* masing-masing mendapat skor Baik, namun masih membutuhkan peningkatan untuk dapat mencapai kategori Baik Sekali. Permasalahan ini

mengindikasikan perlunya strategi peningkatan kompetensi, pemberian kompensasi yang tepat, dan pemanfaatan pengalaman kerja secara optimal dengan dukungan motivasi yang tinggi, sehingga seluruh indikator kinerja dapat mencapai kategori Baik Sekali.

Berdasarkan laporan keuangan perusahaan selama periode 2022 hingga 2024, terlihat bahwa biaya pendidikan dan pelatihan karyawan selalu berada di atas 4% dari total biaya tenaga kerja, melebihi ambang batas minimal 3% yang ditetapkan oleh OJK. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan, namun tetap menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas investasi pendidikan terhadap peningkatan kinerja dan motivasi kerja karyawan. Selain itu, meskipun total biaya tenaga kerja mengalami peningkatan setiap tahun, terdapat dinamika berbeda pada biaya bonus dan tantiem. Pada tahun 2022, biaya bonus dan tantiem sebesar Rp903.254.741, meningkat menjadi Rp996.979.382 pada tahun 2023, namun menurun menjadi Rp949.366.979 pada tahun 2024. Penurunan pada tahun 2024 ini sejalan dengan menurunnya laba perusahaan, sehingga menimbulkan tantangan terkait pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan, terutama karena pemberian bonus sangat bergantung pada kinerja laba perusahaan.

Fenomena ini menimbulkan permasalahan penelitian terkait sejauh mana kompetensi, kompensasi, dan pengalaman kerja karyawan dapat memengaruhi motivasi kerja sebagai variabel mediasi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan di PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng. Penelitian oleh Safina et al., (2024). menunjukkan bahwakaryawan yang

merasakan penghargaan finansial cenderung lebih bersemangat dan bekerja dengan lebih giat untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.. Kompensasi yang layak berfungsi sebagai insentif yang mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik, sehingga meningkatkan kualitas kinerja mereka (Arifin et al., 2019). Dengan demikian, dinamika biaya bonus dan tantiem yang dipengaruhi oleh laba perusahaan menjadi sangat relevan untuk dianalisis sebagai faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Selain sebagai penghargaan atas kontribusi, kompensasi juga berfungsi sebagai insentif untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas. Penelitian oleh Safina et al. (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai secara finansial cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas mereka. Kompensasi mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan fasilitas lainnya. Ketika kompensasi adil dan kompetitif, karyawan merasa dihargai, namun jika tidak sesuai dengan beban kerja, dapat menurunkan motivasi dan kinerja mereka.

Selain kompensasi, tingkat kompetensi karyawan juga memainkan peran krusial dalam pencapaian kinerja. Data menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat mencapai target yang ditetapkan secara penuh dalam beberapa tahun terakhir. Salah satu penyebab utama kegagalan ini adalah tingginya beban dan tekanan kerja, yang berkaitan langsung dengan ketidaksesuaian antara kompetensi dan pengalaman kerja karyawan.

Kompetensi yang baik memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan standar, kompensasi yang memadai dapat memicu semangat kerja, sedangkan pengalaman kerja membantu meningkatkan efektivitas (Putri et al., 2024). Namun, capaian yang belum optimal pada indikator *Menyelesaikan Tugas Tepat Waktu* mengindikasikan adanya peran motivasi yang krusial sebagai variabel mediasi. Tanpa motivasi yang kuat, meskipun kompetensi, kompensasi, dan pengalaman kerja sudah memadai, kinerja dalam hal ketepatan waktu dapat tertinggal. (Krisnandi & Sari, 2022).

Penelitian ini menggunakan pendekatan Teori Kinerja, yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, dan kompensasi. Salah satu teori yang digunakan adalah Model 3 Faktor Kinerja yang dikembangkan oleh Campbell (1990). Menurut teori ini, kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kemampuan (yang mencakup kompetensi dan pengalaman), usaha (motivasi), dan kesempatan atau sumber daya yang tersedia (seperti kompensasi). Kinerja dapat mencapai tingkat terbaik jika ketiga faktor ini saling mendukung. Model ini memberikan kerangka dalam meningkatkan kinerja dengan fokus pada tiga elemen kunci: Kemampuan, Motivasi, dan Kesempatan.

Terdapat perbedaan dalam hasil penelitian mengenai dampak kompetensi terhadap kinerja karyawan, yang menimbulkan celah dalam penelitian ini. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Putra (2021) dan Subchanifa et al. (2020), mengungkapkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti

peningkatan kompetensi dapat meningkatkan kinerja mereka. Namun, penelitian lain oleh Subchanifa (2020) memberikan temuan yang berbeda, di mana kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini mencerminkan adanya faktor lain yang mungkin turut memengaruhi hubungan antara kompetensi dan kinerja, serta menunjukkan perlunya penelitian lanjutan untuk menggali lebih dalam penyebab perbedaan temuan tersebut.

Terdapat perbedaan hasil dalam penelitian mengenai hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan perempuan, yang menciptakan celah dalam kajian ini. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Marlina et al. (2022), Ayuni et al. (2023), serta Yuliantari Dewi dan Ardana (2022), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang diterima, semakin baik kinerja yang ditunjukkan. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Fajar (2019), yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Pertiwi et al. (2019) juga mendapati hal serupa, yakni kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan melakukan lembur tanpa mendapatkan kompensasi tambahan, hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja mereka, karena mereka tetap menunjukkan rasa tanggung jawab dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Perbedaan temuan mengenai dampak pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan menciptakan kesenjangan dalam kajian ini. Penelitian

yang dilakukan oleh Erwanto et al. (2021) dan Lengkong et al. (2019) menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang berarti semakin lama seorang karyawan bekerja di bidang tertentu, semakin meningkat pula kinerjanya. Sebaliknya, penelitian oleh Ratu et al. (2019) menemukan hasil yang bertentangan, dengan menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak memengaruhi kinerja secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan memiliki pengalaman yang lebih banyak, hal tersebut tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja, dan menunjukkan bahwa faktor lain mungkin lebih menentukan dalam mempengaruhi kualitas kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan kompetensi, kompensasi, dan pengalaman kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi serta pengalaman yang cukup cenderung memiliki motivasi yang lebih baik, terutama ketika perusahaan memberikan kompensasi yang sebanding dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Namun, jika kompensasi yang diterima tidak memadai, karyawan bisa merasa kurang dihargai, yang pada gilirannya akan mengurangi motivasi dan kinerja mereka. Di sisi lain, karyawan yang merasa dihargai dan diberi peluang untuk berkembang akan lebih bersemangat, meningkatkan produktivitas, dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi kepada perusahaan. Penelitian juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja dapat bertindak sebagai penghubung yang sangat penting antara faktor-faktor seperti kompensasi dan kinerja. Sebagai contoh,

penelitian Farid dan Clarissa (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan keseimbangan yang baik antara motivasi dan pemenuhan kebutuhan dasar, agar menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka..

Dari uraian fenomena yang telah disebutkan di atas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT.BPR SYARIAH LANTABUR TEBUIRENG”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng?
3. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng?
4. Bagaimana peran kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng?
5. Bagaimana peran kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng?

6. Bagaimana peran pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng
3. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng
5. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng
6. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan teori tentang kinerja karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti kompetensi, kompensasi, pengalaman kerja, dan peran motivasi kerja sebagai mediator. Temuan-temuan yang diperoleh diharapkan menjadi

pijakan untuk studi lebih lanjut, khususnya dalam sektor perbankan syariah..

2. Manfaat Praktis:

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi manajemen PT.BPR Syariah Lantabur Tebuireng dalam merancang kebijakan yang lebih efektif, seperti pelatihan, perbaikan kompensasi, dan pengelolaan pengalaman kerja.