

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

PT Permodalan Nasional Madani (Persero) atau PNM sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bertugas untuk mempercepat akselerasi pengentasan kemiskinan, bergerak aktif untuk memberikan pembiayaan dan pemberdayaan kepada kelompok Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Salah satu program dari PNM adalah program Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera). Pra sejahtera di Indonesia tidak dapat dihindari, namun harus dihadapi. Mekaar ada untuk wanita pra sejahtera. Salah satu cara menghadapi pra sejahtera di Indonesia hadir melalui PNM pada tahun 2015 melalui Mekaar. Mekaar memberikan layanan bagi wanita pra sejahtera yang tidak memiliki modal untuk membuka usaha maupun modal untuk mengembangkan usaha mereka.



**Gambar 1.1** Program Mekaar PT PNM (Persero)

*Sumber: www.pnm.co.id, (2019)*

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana cara Mekaar dapat melakukan pelayanan terhadap pada nasabah mereka? Maka dapat dijelaskan bahwa pelayanan nasabah Mekaar berbasis kelompok. Para wanita pra sejahtera secara berkelompok mendapat modal serta binaan untuk membuka usaha dan

mengembangkan usaha mereka. Nasabah yang tergabung tak hanya nasabah yang sudah memiliki usaha, namun bagi nasabah yang ingin memulai usahanya kembali setelah mengalami kegagalan juga akan dibantu. Mekaar juga akan membantu untuk memberikan pinjaman modal bagi nasabah yang ingin membuka usaha. Tentu saja bantuan yang diberikan tidak hanya pinjaman modal saja tetapi juga pendampingan, sehingga nasabah yang tergabung dalam Mekaar merupakan nasabah yang berkomitmen untuk terus meningkatkan dan menumbuhkan keinginan untuk berwirausaha.

Program Mekaar merupakan bentuk nyata keberpihakan pemerintah melalui BUMN dan meningkatkan ekonomi masyarakat kecil. Program unggulan PNM ini juga bisa menjadi upaya efektif untuk meningkatkan inklusi keuangan. Mekaar merupakan layanan pemberdayaan melalui pembiayaan berbasis kelompok bagi perempuan pra sejahtera dengan pendampingan dan pembinaan oleh para AO (*Account officer*) PNM berupa budaya usaha yang penuh dengan kejujuran, disiplin kerja keras, kerukunan, kekeluargaan dan gotong royong. Sejak dimulai pada akhir November 2015 lalu, PNM Mekaar ini telah berhasil menyerap puluhan ribu karyawan AO dan jutaan nasabah. Platform kredit yang diberikan mulai dari 500 ribu rupiah sampai dengan 3 juta rupiah untuk setiap nasabah, (pnm.co.id).

Tercatat hingga April 2018, nasabah Mekaar secara nasional telah mencapai angka 2,8 juta nasabah dengan lebih dari 22 ribu AO yang mendampingi. Khusus di Jawa Barat sendiri, sedikitnya terdapat 662 ribu perempuan pra sejahtera yang sudah menjadi nasabah Mekaar. Hingga akhir tahun 2018 jumlah nasabah Mekaar sudah mencapai 4 juta nasabah. Adapun total dana yang tersalurkan sudah mencapai 6,67 Triliun rupiah, dengan rata-rata pembiayaan yang diberikan sebesar 2,1 juta per nasabah. *Non Performance Loan* (NPL) Mekaar berada di angka 0,25%, hal ini menunjukkan bahwa sistem pembinaan yang dilakukan kepada para nasabah telah berhasil menciptakan pengembalian pinjaman yang tinggi pada tiap nasabah (pnm.co.id).

AO atau agen Mekaar yang mayoritas diisi oleh para generasi muda yang berusia diantara 18 tahun sampai dengan 25 tahun ini berperan sebagai terdepan dari program Mekaar dalam mencari nasabah dan membina nasabah

yang merupakan perempuan pra sejahtera Indonesia. Ruang lingkup pekerjaan AO meliputi sosialisasi, uji kelayakan nasabah, persiapan pembiayaan berupa pelatihan selama lima hari kepada nasabah, pencairan pembiayaan hingga menggelar pertemuan kelompok mingguan yang dilakukan sampai dengan pelunasan. Head of Corporate Secretary PNM, Errinto Pardede mengatakan bahwa tahun 2018 kantor PNM Mekaar telah aktif beroperasi sebanyak 980 kantor cabang, (m.kontan.co.id).

Permasalahan yang saat ini masih menjadi tantangan adalah menurunnya motivasi kerja beberapa AO dalam mencapai prestasi kerjanya, kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sehingga AO enggan atau kurang menaati peraturan yang berlaku di perusahaan. Adanya pengaruh yang berasal dari lingkungannya, seperti teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan belum adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik, serta masih lemahnya tingkat koordinasi kerja antara satu Satker dengan satker lainnya. Sehingga, ritme kecepatan capaian kerja menjadi menurun dan secara tidak langsung tentu akan berdampak pada pencapaian kinerja secara kolektif. Jika hal ini tidak segera dilakukan penanganan yang baik, maka akan berdampak pada motivasi para nasabah pendampingan.

Berdasarkan hasil *pra survey* yang peneliti lakukan, peneliti mengamati dan diketahui bahwa masih ada beberapa karyawan yang lebih mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan dengan kepentingan perusahaan dalam menyelesaikan target kerja, dimana beberapa karyawan akan menghentikan atau meninggalkan pekerjaannya jika ada kepentingan pribadi yang mendesak. Beberapa karyawan juga terlihat kurang maksimal dalam meningkatkan kinerjanya, mereka yang telah menyelesaikan pekerjaannya lebih suka berdiam diri dan santai sambil menunggu waktu istirahat atau jam pulang kerja. Selain itu, masih kurangnya tingkat koordinasi kerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya juga masih menjadi permasalahan yang harus segera diselesaikan dan dianalisis solusinya agar kinerja karyawan dapat meningkat secara simultan.

Karyawan saat ini menjadi entitas dan aset yang paling berharga bagi kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting bagi perusahaan, karena membuat sumber daya perusahaan lainnya dapat bekerja sesuai fungsinya, (Simamora dalam Tampubolon: 2018:89). Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kompetensi tertentu dan handal dibidangnya masing-masing dapat bekerjasama antara satu Satker (Satuan kerja) dengan Satker yang lain dan secara langsung akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang kompeten dan profesional dapat diartikan bahwa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Karyawan yang memiliki kualifikasi yang baik dibidangnya, sebaiknya perlu dilakukan pemeliharaan sumber daya manusia, hal ini dilakukan agar para karyawan loyal kepada perusahaan.

Karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi secara tidak langsung juga memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang menurun, mengindikasikan ada hubungan kerja yang tidak berjalan secara baik, kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman bagi karyawan, pola koordinasi kerja yang tidak efektif, beban kerja yang terlalu *overload* yang berdampak pada tingkat stres kerja karyawan yang tinggi serta kurang dapatnya pimpinan dalam memberikan dukungan kerja bagi para karyawannya. Koordinasi kerja yang tidak baik, selain dapat memperlambat ritme kerja juga berdampak pada kinerja organisasi, baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan dalam skala besar. Octorano (2015), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa koordinasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suzanto (2015).

Disiplin kerja ditegakan agar setiap karyawan dapat bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya masing-masing. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi secara langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan bekerja sesuai dengan *deadline* waktu yang diberikan oleh pimpinan. Sehingga, ketika pimpinan memberikan pekerjaan selanjutnya, maka karyawan tersebut siap dan memiliki waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Isvandiari (2018) dan Mansur (2018),

dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anthony (2017) dan Jeffrey (2017).

Permasalahan peningkatan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana menanamkan kesadaran akan pentingnya kedisiplinan dalam bekerja untuk dapat mencapai tujuan yaitu kinerja karyawan yang tinggi. Moenir dalam Mansur (2018:172), mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Dengan demikian, disiplin kerja yang tinggi, diharapkan seorang karyawan akan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung-jawabnya secara efektif dan efisien serta tepat waktu sesuai waktu yang telah ditentukan.

Pentingnya kepemimpinan berguna sebagai aspek manajerial yang mampu mengelola sumber daya manusia agar bekerja dengan baik. Operasional perusahaan bergantung pada seberapa baik dan besar usaha pemimpin mengelolah, memberi arahan, membuat keputusan dan mengkoordinasi para karyawan agar melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan dan prosedur yang telah ditetapkan. Penting bagi seorang pemimpin menentukan bentuk gaya kepemimpinannya agar selaras dengan visi dan misi perusahaan, pekerjaan dan bawahannya. Gaya memimpin yang tepat tentu saja diharapkan mampu mengendalikan perilaku kerja dan menyelaraskan agar kinerja setiap karyawan dapat meningkat.

Gaya kepemimpinan yang paling baik adalah pemimpin dapat menstimulus para karyawannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter, lebih suka memerintah dan tidak suka menerima pendapat dan masukan dari para karyawan, secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja para karyawannya. Ramadhan (2018), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2017) dan Zafar (2017).

Tingkat koordinasi dan disiplin kerja para karyawan secara langsung juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh pimpinan perusahaan. Bolton (2012), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa koordinasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya Kepemimpinan. Sedangkan Effendy (2018), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muttaqin (2016). koordinasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap gaya kepemimpinan secara kausalitas. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa masing-masing variabel saling pengaruh mempengaruhi satu sama lain. Pemimpin merupakan seorang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi kerja orang lain.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk Skripsi dengan judul, ***“Pengaruh Koordinasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Periode 2019”***.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah koordinasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah koordinasi kerja berpengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan?
6. Apakah Koordinasi Kerja berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan?
7. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ada dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar:

- 1 Pengaruh koordinasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- 2 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
- 3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- 4 Pengaruh koordinasi kerja terhadap gaya kepemimpinan.
- 5 Pengaruh disiplin kerja terhadap gaya kepemimpinan.
- 6 Pengaruh tidak langsung Koordinasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- 7 Pengaruh tidak langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Bagi Ilmu Pengetahuan  
Memberikan kontribusi berupa pemahaman secara empiris mengenai pengaruh koordinasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel *intervening*.
- 2 Bagi Regulator  
Penelitian ini bermanfaat bagi manajemen PT Permodalan Nasional Madani (Persero), khususnya bagi manajer personalia agar dapat meningkatkan disiplin kerja semua karyawan, meningkatkan koordinasi kerja antarbagian secara efektif dan efisien, penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan dunia kerja agar peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsinya masing-masing).
- 3 Bagi *Stakeholder*  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada para *stakeholder* maupun Kementerian/Lembaga (K/L) khususnya Kemenpan-RB RI terkait capaian indikator kinerja utama masing-masing Satker (Satuan kerja), institusi terkait, serta masyarakat yang peduli tentang peningkatan kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani (Persero).