

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan yang baik dan sehat itu mayoritas akan memiliki karyawan yang bekerja dengan baik juga dan apalagi bila karyawan tersebut sangat tulus untuk bekerja pada perusahaan dikarenakan pekerja sudah terikat dengan perusahaan tempat pekerja itu bekerja. Disaat sudah terikat dengan perusahaan, banyak karyawan yang sudah dijanjikan untuk mendapat penghasilan, tunjangan, kesejahteraan lebih dari sebelumnya, para karyawan tersebut menolak karena takut tidak mendapatkan hal yang telah karyawan itu dapatkan pada perusahaan sekarang.

Karyawan yang baik adalah yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi terhadap perusahaan. keterikatan karyawan pertama kali diperkenalkan oleh kelompok peneliti Gallup pada tahun 2004. Keterikatan karyawan telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan bagi organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan dampak *keterikatan karyawan* pada individu. *Keterikatan karyawan* mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan.

Namun, fakta mengenai tingkat keterikatan karyawan di perusahaan sangat mengejutkan. Berdasarkan hasil riset dari Galup Management Journal

2001, hanya 1 dari 4 karyawan merasa terlibat atau 26 persen (*engaged*), mereka mencintai apa yang mereka kerjakan dan mereka bersemangat untuk datang bekerja. Sedangkan 2 dari 4 karyawan acuh atau 55 persen (*disengaged*), mereka memencet mesin absensi tetapi hati dan pikiran mereka kemana-mana. Sisanya, yaitu 1 dari 5 karyawan aktif acuh, atau bahkan menjadi provokator 19 persen (*actively disengaged*), mereka menyebarkan kegalauannya, seberapa jauh mereka tidak puas dengan atasan, rekan kerja atau perusahaan pada umumnya.

Selanjutnya Sebuah penelitian yang dilakukan oleh The Gallup Organization juga pada tahun 2010 di Amerika Serikat menyebutkan bahwa jika dirata-ratakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, ternyata hanya 28% pegawai yang benar-benar merasa terlibat dengan perusahaan (*engange*) yaitu pegawai yang secara emosional berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya pada waktu yang seharusnya (*most of the time*); 18% merupakan pegawai yang tidak tertarik dengan pekerjaan dan organisasinya, serta secara aktif bekerja sekaligus menyebarkan rumor, bergosip, menggerutu, dan performansinya buruk (*actively disengage*); dan 54% sisanya adalah mereka yang tidak mempunyai keterikatan (*not engange/disangage*) yaitu adalah mereka yang bekerja secara fisik, tetapi pikirannya berada di tempat lain.

Ada salah satu fenomena menarik mengenai keterikatan karyawan, Fenomena yang terjadi pada umumnya di lapangan adalah para pimpinan terlalu banyak memikirkan konsekuensi negatif dari keterikatan karyawan dibandingkan dengan keuntungan positifnya; terlalu banyak menetapkan tujuan yang terlalu tinggi bagi pegawai hingga dapat mendorong pegawai untuk keluar dari perusahaan, dan tidak memberikan umpan balik terhadap kinerja anak buahnya.

Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya merupakan wujud dari kinerja yang baik, sebagai hasil berjalannya fungsi kepemimpinan yang kompeten. Kepemimpinan itu tidak hanya satu, berbagai teori, gaya dan jenis dari kepemimpinan. Dan terlebih penulis sangat tertarik

dengan salah satu dari gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. (Mondiani, 2011). Tentunya dari definisi di atas, kepemimpinan transformasional itu tentunya menuntut untuk berkinerja tinggi untuk mencapai hasil – hasil yang lebih besar dari harapan.

Dari hal tersebut penulis juga menjadi penasaran bagaimana pengaruh kepemimpinan yang khususnya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan karyawan .

Selain fenomena diatas, ada 3 faktor yang dapat menumbuhkan keterikatan karyawan , yaitu keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, lingkungan kerja yang kondusif serta sistem kompensasi, *reward* yang *fair* dan memadai. Dua faktor pertama merupakan faktor-faktor yang lebih terkait dengan budaya perusahaan, sedangkan faktor terakhir lebih terkait dengan kesejahteraan karyawan. (Ary Ginanjar, 2014)

Ketiga faktor tersebut di atas, mana yang paling memberikan dampak terhadap Keterikatan karyawan ? Leigh Branham dalam “*The 7 Hidden Reason Employees Leave : How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It’s Too Late*” (2005) menyimpulkan, “Lebih dari 85 persen manajer meyakini bahwa karyawan meninggalkan perusahaan karena mereka tertarik dengan gaji yang lebih besar dan kesempatan yang lebih baik. Namun ternyata, lebih dari 80 persen karyawan mengatakan bahwa faktor yang membuat mereka keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau racun budaya (budaya perusahaan yang sakit)". (Ary Ginanjar, 2014).

Agar dapat meningkatkan keterikatan karyawan maka perlu dilakukan pengukuran terhadap kesehatan budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi. Budaya yang sehat adalah keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi akan mendorong terjadinya kohesivitas

internal, yang kemudian meningkatkan keterikatan karyawan serta perbaikan kinerja. Itulah yang menarik bagi penulis untuk mengetahui keterkaitan antara budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan.

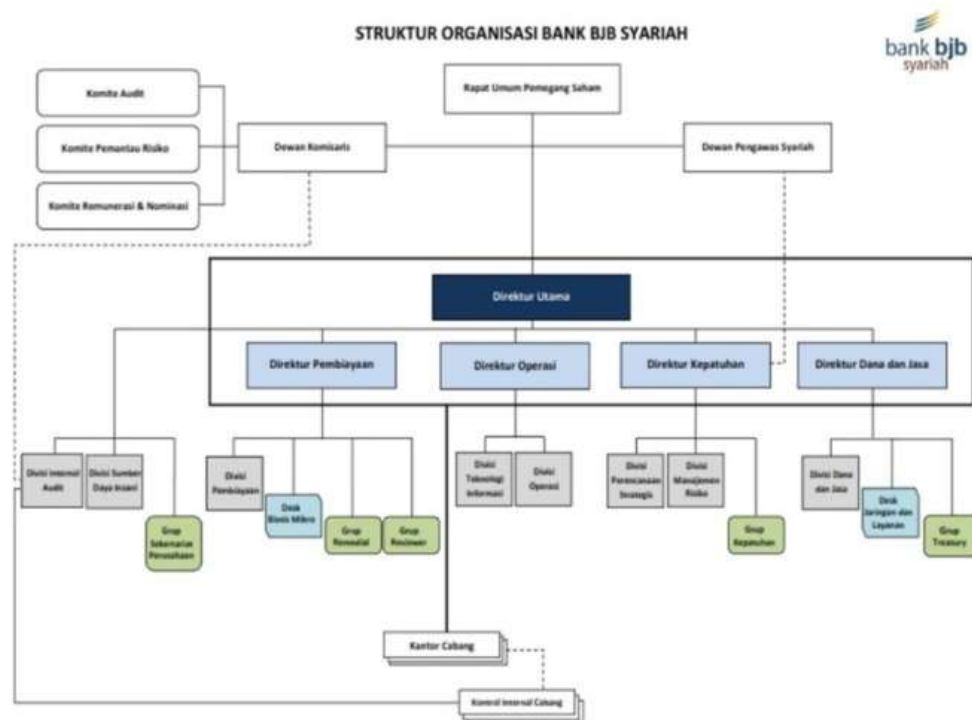
Keterikatan (*engagement*) dan loyalitas itu berbeda. *Keterikatan* diukur dari hasil kerja, sementara loyalitas diukur dari masa kerja. Orang yang loyal terhadap perusahaan belum tentu *keterikatannya* tinggi. Dengan terciptanya *keterikatan karyawan* ketakutan perusahaan terhadap *talent war* atau pembajakan *talented people* dalam organisasi akan sirna dan produktivitas perusahaan akan meningkat sehingga meningkatkan daya saing perusahaan serta menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan.

Di dunia saat ini sedang menjamur perbankan yang bersifat syariah, bahkan bank – bank konvensional membuat anak perusahaan yang menjalankan sistem perbankan dengan syariah. Mengenai eksistensi bank syariah masih kalah populer dengan bank konvensional yang telah lama ada, bank dengan mengikuti syariat islam dapat dikatakan di Indonesia masih tergolong belum terlalu lama, di Negara lain bank syariah sudah berkembang lebih dulu, namun di Indonesia di perkiraan tahun 1990an bank syariah baru muncul dan berkembang di tengah masyarakat Indonesia. Ini yang membuat penulis tertarik untuk meneliti bank yang bergerak dengan sistem “tanpa riba “ dan salah satunya adalah bank BJB Syariah yang kantor pusatnya berpusat di Bandung, tempat penulis berdomisili.

Bank BJB syariah diawali dengan pembentukan Divisi/Unit Usaha Syariah oleh PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. pada tanggal 20 Mei 2000, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Jawa Barat yang mulai tumbuh keinginannya untuk menggunakan jasa perbankan syariah pada saat itu. Setelah 10 (sepuluh) tahun operasional Divisi/Unit Usaha syariah, manajemen PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. berpandangan bahwa untuk mempercepat pertumbuhan usaha syariah serta mendukung program Bank Indonesia yang menghendaki peningkatan share perbankan syariah, maka dengan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk.

diputuskan untuk menjadikan Divisi/Unit Usaha Syariah menjadi Bank Umum Syariah.

Sebagai tindak lanjut keputusan Rapat Umum Pemegang Saham PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. maka pada tanggal 15 Januari 2010 didirikan bank bjb syariah berdasarkan Akta Pendirian Nomor 4 yang dibuat oleh Notaris Fathiah Helmi dan telah mendapat pengesahan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHU.04317.AH.01.01 Tahun 2010 tanggal 26 Januari 2010. Dengan Visi menjadi Bank Syariah regional yang sehat, terkemuka dan berdaya saing global dan Misi (1). Mendorong pertumbuhan perekonomian daerah melalui peningkatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) (2). Memberikan layanan perbankan



syariah secara amanah dan profesional (3). Memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*. Itu menjadi tujuan yang terus ingin dicapai oleh bank BJB syariah. Bank BJB Syariah Pusat tentunya akan dikepalai oleh direktur utama langsung sebagai pelaksana.

Gambar 1. 1

Struktur Organisasi Bank BJB Syariah

Total Karyawan kantor Bank BJB Syariah Pusat yang berada di kota Bandung berjumlah 214 Orang. Dari berbagai divisi, sub divisi maupun unit yang sudah digambarkan dalam gambar 1.1 di atas dengan rincian dalam tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan Bank BJB Syariah Pusat

Divisi/Cabang/Desk	Total
DESK KEPATUHAN	4
DESK SEKRETARIAT PERUSAHAAN	14
DESK SYSTEM PROCEDURE & PRODUCT DEVELOPMENT	6
DESK TREASURY	4
DIVISI AKUNTANSI	20
DIVISI CREDIT RISK	4
DIVISI DANA JASA KONSUMER	12
DIVISI INSTITUTIONAL BANKING	6
DIVISI INTERNAL AUDIT	27
DIVISI MANAJEMEN RISIKO	7
DIVISI OPERASI	26
DIVISI PEMBIAYAAN KONSUMER	7
DIVISI PEMBIAYAAN UMKM & KOMERSIAL	11
DIVISI PENYELAMATAN & PENYELESAIAN PEMBIAYAAN	18
DIVISI PERENCANAAN STRATEGIS	10
DIVISI SUMBER DAYA INSANI	10
DIVISI TEKNOLOGI INFORMASI	18
SATKER PENGEMBANGAN DAN PELAKSANAAN DIKLAT	7
SATKER PENGEMBANGAN BUDAYA PERUSAHAAN	3
Grand Total	214

Sumber : Database Div. Sumber Daya Insani Bank BJB

Budaya organisasi didefinisikan oleh Robbins, Stephen P, Judge, Timothy, A, (2015) sebagai : *Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.* Budaya organisasi meliputi nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi dan yang memfasilitasi mereka untuk berbagi dan mengarahkan perilaku.

a
n
k
B
J
B
S
y
a
r
i
a
h
j



uga mempunyai budaya perusahaan yang baru diresmikan pada tahun 2015 biasa dikenal dengan kata **MASLAHAH** dimana itu adalah kependekan dari 5 kata yang menjadi budaya perusahaan bank BJB Syariah yaitu Amanah, Solusi, Layanan, Harmoni dan Holistik.

Gambar 1. 2

Budaya Organisasi

Sumber : Annual Report Bank BJB Syariah *Pusat*

Bank BJB Syariah mengenal budaya organisasi dengan sebutan budaya perusahaan. Pada awal pendirian Bank BJB Syariah telah diusung slogan “Mitra Amanah Usaha Masalahah.” Hingga saat ini kutipan kata **MASLAHAH** dikembangkan menjadi nilai budaya perusahaan yang dikembangkan oleh Bank BJB Syariah.

Nilai-nilai budaya yang dikembangkan dan diterapkan di Bank BJB Syariah adalah **MASLAHAH**. Masalahah berarti manfa’at, fâidah, bagus, guna atau kegunaan. Membentuk budaya perusahaan untuk dapat merubah perilaku pegawai menjadi lebih Militan, Amanah, selalu mampu memberikan Solusi, selalu memberikan Layanan terbaik, mempunyai hubungan yang Harmoni antar karyawan, nasabah, mitra, manajemen dan Stakeholder untuk mencapai visi misi Bank BJB Syariah secara Holistik yaitu menyeluruh sehingga tercapai kemaslahatan/ kebaikan bersama. Maslalah merupakan sesuatu yang mendatangkan kebaikan, kebermanfa’atan, kepantasan, kelayakan, keselarasan, keputusan. Dengan makna lain masalahah adalah memelihara dan mewujudkan tujuan syariah atau menarik / mewujudkan kemanfaatan atau menyingkirkan/ menghindari kemudaratan. Atau lebih rinci nya dijelaskan sebagai berikut :

1. **(M) Militan**, membangkitkan semangat dan berdedikasi tinggi penuh pengabdian, tidak kenal lelah, mengeluarkan kemampuan terbaik dalam mendukung dan mewujudkan visi dan misi perusahaan.
2. **(A) Amanah**, sikap mental yang didalamnya terkandung unsur kepatuhan terhadap hokum, tanggung jawab terhadap tugas, kesetiaan pada komitmen, keteguhan dalam memegang janji dan mempunyai integritas

3. **(S) Solusi**, kemampuan untuk memberikan jalan keluar, penyelesaian dan pemecahan masalah serta mampu beradaptasi terhadap perubahan, rintangan, tantangan, situasi dan kondisi apapun untuk tercapainya visi dan misi perusahaan.
4. **(La) Layanan**, memiliki daya tarik, menyenangkan dalam berperilaku baik ke nasabah/ rekan/ tamu/ mitra dalam memberi pelayanan yang terbaik sesuai atau melebihi harapan mereka sehingga mereka merasa sangat puas.
5. **(Ha) Harmoni**, keselarasan, kombinasi antar bagian, kekeluargaan dan menjaga silaturahmi.
6. **(H) Holistik**, cara pandang yang menyatakan bahwa keseluruhan sebagai satu kesatuan lebih penting dari pada bagian-bagiannya karena ada pada kebersamaan/ tim.

Keterikatan karyawan pada setiap perusahaan pasti berbeda – beda, ada yang keterikatan karyawannya tinggi ataupun ada yang keterikatan karyawannya rendah, tentunya keterikatan karyawan di bank BJB Syariah akan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan keterikatan karyawan di perusahaan ataupun organisasi lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu kepala satuan kerja bagian budaya perusahaan, Pak Baidowi di Bank BJB Syariah, keterikatan karyawan di bank BJB Syariah dirasa sudah cukup, namun masih banyak kekurangan yang perlu ditingkatkan kembali, belum bisa lebih baik ataupun setara dengan pembandingnya yaitu bank BJB konvensional, walaupun beliau mengatakan bahwa karena terbentuk bank BJB Syariah ini masih baru, jadi masih terus berkembang. Sewaktu – waktu karyawan ada yang pindah karena merasa lingkungan kerja yang kurang baik dan merasa kurang sesuai dengan atasan yang menjabat, terlihat juga karyawan yang tetap loyal dan bertahan di bank BJB Syariah namun dengan performa yang kurang sesuai dengan keinginan perusahaan dan selebihnya karyawan yang meninggalkan pekerjaan di bank BJB Syariah atau pindah ke perusahaan / organisasi lain adalah karena mendapat

tawaran yang dapat memberikan kesejahteraan dari segi ekonomi lebih baik kepada para karyawan.

Selain fenomena keterikatan karyawan bank BJB syariah di atas, ada beberapa hal yang membuat penulis menjadi lebih tertarik dalam meneliti mengenai bank BJB syariah yaitu di tahun 2017 ini bank BJB Syariah Pusat itu baru berumur 7 tahun, berarti terhitung bahwa bank BJB syariah ini masih baru. Setelah penulis observasi lebih lanjut mengenai budaya perusahaan bank BJB syariah, budaya perusahaan MASLAHAH baru diresmikan pada tahun 2015 berarti hingga tahun ini baru diterapkan kurang lebih 2 tahun dalam pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Baidowi, kepala satuan kerja budaya perusahaan Bank BJB Syariah, mengenai budaya perusahaan, beliau mengatakan penerapan budaya perusahaan bank BJB syariah masih dirasa belum optimal, belum seperti bank BJB konvensional dan mengenai kepemimpinan, pada saat ini bank BJB Syariah masih dipimpin oleh PLT Direktur Utama, dan belum menetapkan Direktur Utama yang menjabat. Beberapa faktor ini juga yang sekiranya menjadi sebuah faktor keterikatan karyawan di bank BJB syariah yang perlu ditingkatkan kembali. Ini yang membuat penulis tertarik mengetahui berkaitan dengan kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi dan keterikatan karyawan di Bank BJB Syariah.

Berdasarkan hal yang melatarbelakangi diatas, penulis tertarik untuk mencoba mengkaji lebih lanjut dengan melakukan penelitian yang berjudul. “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan** “ Studi kasus di Bank BJB Syariah Pusat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterikatan karyawan pada bank BJB syariah pusat?
2. Bagaimana pengaruh terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan pada bank BJB syariah pusat?
3. Bagaimana pengaruh terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap

keterikatan karyawan pada bank BJB syariah pusat?

4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan pada bank BJB syariah pusat?

1.3 Tujuan Penelitian Masalah

Adapun beberapa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Gambaran mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterikatan karyawan pada bank BJB syariah pusat
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan pada bank BJB syariah pusat.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan pada bank BJB syariah pusat.
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan pada bank BJB syariah pusat.

1.4 Manfaat Penelitian Masalah

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini terbagi dalam dua jenis kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan praktis.

1. Kegunaan Teoritis

Hasil Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya sumber daya manusia yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keterikatan karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi yang berguna bagi perusahaan yaitu bank BJB Syariah, terkait dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta keterikatan karyawan.