

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini perusahaan yang bergerak dalam jasa keuangan sudah sangat berkembang di Indonesia, khususnya sektor perbankan. Menurut Badan Pusat Statistik pada tahun 2019 jumlah kantor Bank di Indonesia sudah mencapai 31.127 outlet yang terdiri dari Bank Konvensional maupun Bank Syariah yang tersebar di penjuru Indonesia. Komposisinya jumlah kantor seluruh Bank Konvensional 29.222 sedangkan untuk jumlah kantor seluruh Bank Syariah 1.905, dan kondisi itu membuka peluang kompetisi antar bank untuk mendapatkan kepercayaan dari para nasabah.

Perkembangan tersebut juga dirasakan oleh Bank BTN Syariah dimana hingga saat ini BTN Syariah memiliki 65 outlet di seluruh Indonesia. BTN Syariah merupakan sebuah anak perusahaan yang menginduk pada Bank BTN yang bergerak pada jasa perbankan yang pelaksanaannya berdasarkan hukum syariah. BTN Syariah mulai beroperasi pada tanggal 14 Februari 2005. Berdasarkan web resmi Bank BTN Visi dan misi BTN Syariah menginduk dengan Bank BTN yaitu dengan visinya menjadi *the best mortgage bank* di Asia Tenggara pada tahun 2025 yang secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah, mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak, menjadi *home of Indonesia's best talent*, meningkatkan *shareholder value* dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan, Bank BTN juga menjadi perusahaan *blue chip* dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh, dan menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital.

BTN Syariah meraih penghargaan kinerja terbaik pada Anugerah Syariah Republika (ASR) tahun 2017. Perkembangan tersebut tidak luput dari adanya kinerja karyawan yang menopangnya hingga dapat berkembang sampai saat ini, seperti yang dijelaskan oleh Suntoro (dalam Indrasari, 2017), bahwa kinerja seseorang atau kelompok dapat berdampak pada tercapainya tujuan suatu perusahaan, dan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam tercapainya tujuan sebuah perusahaan.

Pencapaian Target merupakan harapan setiap perusahaan termasuk Bank BTN Syariah khususnya di Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu. Berdasarkan data dari staff akunting pada tahun 2020 kinerja yang diberikan oleh BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu belum begitu optimal dimana, Kantor Cabang tersebut mendapatkan nilai B. Terdapat beberapa target yang sudah tercapai yaitu, pencapaian laba dengan perolehan 170,35%, kemudian target pendapatan dengan perolehan 103,84%, lalu target pembiayaan komersial dengan perolehan 123,25%. Namun demikian ada target yang belum tercapai yaitu, target pencapaian pembiayaan consumer dengan perolehan 98,72%, begitu juga dengan target dana yang hanya tercapai 98,40%, kemudian pada target pencapaian CASA (*Current Account and Saving Account*) yang hanya tercapai 51,23% , dan pada target delta dana hanya tercapai 71,41%.

Tidak tercapainya target kinerja ini merupakan salah satu indikasi adanya ketidakefektifan penggunaan jam kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, ada beberapa karyawan yang datang tergesa-gesa karena waktu yang hampir mendekati batas jam kedatangan dan ada juga yang datang terlambat. Bahkan ada karyawan yang diberikan surat teguran karena terlambat datang melebihi batas yang ditentukan yaitu 12 kali dalam satu tahun. Pada saat mulai jam kerja pun masih ada karyawan yang baru sarapan pagi, ada karyawati yang baru merias wajahnya, ada karyawan yang bermain *handphonenya* untuk mengecek *instagram* mereka dan sekedar melihat diskon pada aplikasi belanja online. Berdasarkan data dari staff HC (*Human Capital*) dari cabang Jakarta Pasar Minggu dalam rentang waktu 01 januari

2020 sampai dengan 31 maret 2021 terdapat 239 kali keterlambatan kedatangan karyawan.

Selain itu, Menurut staff HC (*Human Capital*) terdapat jumlah lemburan karyawan dimana rata-rata perbulan terdapat 25 karyawan dari 78 karyawan kantor cabang tersebut yang kerja hingga lembur, total lemburan perbulan dari 25 karyawan tersebut hingga mencapai batas maksimum jam yang dibayar yakni 40 jam dalam sebulan, yang seharusnya pekerjaan itu bisa dikerjakan tepat waktu pada setiap harinya sehingga tidak ada lembur yang melewati batas yang ditentukan. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan masih ada beberapa karyawan berperilaku kerja santai tanpa perencanaan, “asal kerja”, tidak memiliki dedikasi terhadap perusahaan, memiliki kontribusi yang minim terhadap perusahaan dan keterlibatan untuk mensukseskan target perusahaan sangat terbatas, atau dengan kata lain ada beberapa karyawan yang memiliki *work engagement* yang rendah.

Schaufeli (2012) mendefinisikan *work engagement* adalah sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. *Vigor* dicirikan dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang, dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Absorption* ditandai dengan terkonsentrasi sepenuhnya dan asyik dengan pekerjaan, dan merasa waktu terasa berlalu dengan cepat dan kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Karyawan yang memiliki *vigor* yang tinggi akan melakukan pekerjaannya dengan semangat serta selalu berusaha dan fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga tugas pekerjaan pada hari itu dapat diselesaikan tepat waktu, kemudian karyawan yang memiliki *dedication* yang tinggi akan menggunakan tenaganya untuk bekerja secara maksimal meskipun harus menghabiskan waktunya demi perusahaan, dan karyawan yang memiliki *absorption*

yang tinggi cenderung akan merasa lupa dengan waktu karena semangat dan fokus dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Salanova dan Schaufeli (2008), karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan menunjukkan perilaku yang berorientasi pada tujuan, tekun dalam mencapai tujuan bersama dengan tingkat keaktifan yang tinggi serta perasaan antusias, dan bangga dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *work-engagement* yang tinggi maka karyawan tersebut akan memfokuskan pikiran dan tenaganya dalam bekerja, bersemangat dalam melakukan pekerjaan, menunjukkan dedikasi tinggi pada perusahaan yang akan berdampak pada kinerja yang baik. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Qodariah (2019) menyatakan bahwa semakin tinggi *work engagement* maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya jika karyawan memiliki *work engagement* yang rendah maka usaha yang ditunjukkan dalam melakukan pekerjaan tidak optimal, kerja seenaknya, kurang bersemangat, dan tidak produktif sehingga dapat berdampak pada kinerja yang tidak optimal. Hal itu juga ditemukan pada beberapa karyawan Bank BTN Syariah yang berkesempatan di wawancara dibawah ini :

“Saya datang telat karena saya mementingkan anak dan istri saya dulu, saya kerja males muluk muluk nanti juga ujung – ujungnya penilaian kinerjanya subjektif sewajarnya ajalah saya kerja toh juga kalo kita sakit keluarga kan yang pertama ngurusin kita perusahaan mah bisa ganti kita dengan orang lain.” (R, 32 Tahun)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diduga bahwa R memiliki *work engagement* yang rendah. R terlihat tidak ingin melakukan usaha yang lebih untuk kemajuan perusahaan, tidak bersemangat dan yang penting kerja, serta menunjukkan dedikasi yang rendah. Berbeda dengan hasil wawancara karyawan dibawah ini:

“Aku kalo kerja apapun hayuk sini aku kerjain, marketing ke developer hayuk, marketing dana ke lembaga – lembaga hayuk aku mah selama aku seneng melakukannya si aku kerjain, pernah saking asyiknya marketing ke developer

developer di depok aku sampe gak ngeh kalo udah sore karena developernya welcome aku benget terus developernya itu ketika kita tawarin produk simpanan dana developernya juga tertarik, jadi nambah semangat ketika kita marketing terus ada yang sampe closing tu rasanya seneng banget.” (P, 39 Tahun)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diduga bahwa P memiliki *work engagement* yang tinggi. P sangat nyaman, sangat menikmati pekerjaannya dan semangat dengan pekerjaan yang diberikan, hingga P lupa waktu ketika sedang marketing ke *developer*. Dari kedua karyawan ini dapat disimpulkan terdapat karyawan Bank BTN Syariah yang memiliki *work engagement* yang rendah dan ada yang memiliki *work engagement* yang tinggi.

Menurut data dari staff HC (*Human Capital*) pemberian *reward* dan *punishment* akan ditentukan oleh setiap manajemen Kantor Cabang tidak terkecuali Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu. Pemberian *reward* akan diberikan kepada semua karyawan yang dapat memberi kontribusi pada pencapaian target berbentuk bonus (jasa produksi) yang penggaliannya sesuai dengan penilaian kinerja yang didapat setiap karyawan hingga kenaikan gaji di setiap tahunnya. Tidak hanya *reward* namun, *punishment* juga akan diberlakukan kepada karyawan yang memiliki kinerja tidak baik dan melanggar aturan seperti pemberian bonus yang hanya penggaliannya 0,8 dikali gaji 1 bulan, tidak bisa diberikan promosi jabatan selama berapa tahun hingga yang terburuk ialah pemecatan. *Reward* dan *punishment* diberikan untuk memacu karyawan agar termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin agar perusahaan dapat mencapai target yang maksimal. Sebelum memberikan *reward* dan *punishment* masing-masing atasan dari setiap unit akan memberikan penilaian terlebih dahulu kepada karyawannya berdasarkan kinerja yang diberikan.

Menurut Schaufeli (2012) Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* adalah *job resources* (sumber daya) pekerjaan. Salah satu sumber daya kerja tersebut adalah kepemimpinan. Menurut House kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang

lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi (dalam Haryono, 2015). Keberhasilan tujuan organisasi atau perusahaan ada di diri pemimpin yang berperan dalam hal tersebut karena pengaruhnya yang akan berdampak pada karyawan apakah akan termotivasi atau terdemotivasi oleh pengaruh pemimpinnya.

Bass dan Riggio (2006) mengidentifikasi dua tipe gaya kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan, serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi serta inspirasi kepada karyawan untuk kreatif dan inovatif, membangun kerja tim yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin serta mengendalikan organisasi (Bass dan Riggio, 2006). Sedangkan Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, rekan kerja, dan pengikut. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan orang lain apa yang diperlukan dan menentukan kondisi dan penghargaan yang akan diterima orang lain jika mereka dapat memenuhi persyaratan.

Apabila bawahan mempersepsikan atasannya sebagai figur yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka atasannya dinilai sebagai figur yang dapat membawa perubahan positif dimana bawahan atau karyawan merasa dilibatkan, dimotivasi, disupport dan dihargai yang pada akhirnya membuat bawahan atau karyawan merasa dihargai, merasa dilibatkan sehingga mereka akan bersemangat dalam bekerja, mau berkontribusi untuk perusahaan, dan akan selalu berpartisipasi dalam kemajuan perusahaan atau dengan kata lain memiliki *work engagement* yang tinggi. Sedangkan bawahan yang mempersepsikan atasannya sebagai figur yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional maka akan menilai atasannya sebagai figur yang hanya fokus pada penyelesaian tugas, jika bawahan atau karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik maka mereka akan diberi *reward* namun, jika tidak dapat menyelesaikan tugasnya maka akan diberikan *punishment* atau dengan kata

lain bawahan merasa hanya ditarget dan dituntut sehingga akan berpengaruh pada sikap kerja bawahan yang akan cenderung hanya fokus pada hasil, yang penting selesai, yang pada akhirnya tidak ada keterlibatan dan dedikasinya untuk memajukan perusahaan atau dengan kata lain memiliki *work engagement* yang rendah.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Insan (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pradhana dan Hendra (2019) menunjukkan hasil ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Berdasarkan kedua penelitian tersebut suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin berperan penting terhadap *work engagement* karyawan.

Dari uraian tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melihat pengaruh persepsi gaya kepemimpinan atasan terhadap *work engagement* karyawan pada Bank BTN Syariah KCS Jakarta Pasar Minggu.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu?
2. Apakah ada pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transaksional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu.
2. Mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transaksional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1.3.2.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan informasi atau pengetahuan tentang gaya kepemimpinan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

1.3.2.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti tentang gaya kepemimpinan mana yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maupun karyawan untuk meningkatkan *work engagement* karyawannya. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan saran dan bahan evaluasi bagi para pemimpin suatu unit untuk meningkatkan *work engagement* karyawannya sehingga dapat memiliki kinerja yang baik.