

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, pasal 1 ayat 2, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak. Sedangkan pengertian perbankan dijelaskan pada pasal 1 ayat 1 adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

Fungsi lembaga perbankan sangat penting, khususnya yang ada kaitannya dengan perekonomian suatu negara. Oleh karenanya, eksistensi lembaga perbankan dalam bentuk kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat perlu dijaga untuk meningkatkan efektifitas pemanfaatan perbankan serta efisiensi intermediasi. Tak hanya itu, kepercayaan masyarakat juga berperan penting dalam mencegah terjadinya kasus *bank rush and panics*. Kepercayaan masyarakat terhadap bank juga ikut andil dalam menjaga kestabilan perputaran uang di dalam bank. Semakin banyak masyarakat yang percaya dan menggunakan jasa bank, akan semakin banyak uang yang beredar di

dalam bank. Salah satu fungsi uang yang beredar ini adalah untuk membayar kewajiban-kewajiban yang harus disalurkan ke seluruh nasabahnya.

Untuk tetap mendapatkan kepercayaan masyarakat, lembaga-lembaga perbankan harus diawasi dan diatur melalui perundangan yang berlaku (sebagai peraturan langsung atau *direct regulation*) dan juga peraturan tidak langsung (*indirect regulation*). Hal ini bertujuan untuk meminimalisasi kewenangan pihak pengurus bank dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedang untuk peraturan tak langsung dapat dilakukan dengan pemberian suatu insentif untuk mempengaruhi sikap dari pengurus bank. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan aset penting dalam perusahaan perbankan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional bank. Sumber daya yang dimiliki adalah salah satu modal, karena metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Dalam kegiatan perusahaan, sumber daya manusia (SDM) atau karyawan memegang peranan yang sangat dominan. Werther dan Davis dalam bukunya *Human Resources And Personal Management* (1996) menyatakan bahwa karyawan adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Karyawan merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi karyawan tersebut berkaitan erat dengan upaya mencapai tujuan dalam sebuah perusahaan.

Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung kepada kemampuan, dan kemauan karyawannya dalam menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan. Oleh karena itu, hal-hal yang menyangkut karyawan harus menjadi perhatian penting pihak manajemen. Agar karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang nantinya dapat diwujudkan dalam prestasi dan loyalitas kerja.

Bank ABC adalah salah satu bank swasta besar yang beroperasi di Indonesia, dengan jumlah karyawan mencapai puluhan ribu. Berdasarkan laporan tahunan bank ABC tahun 2017 terlihat bahwa dari tahun 2016 ke 2017 hanya ada peningkatan karyawan sebesar 1,46%. Dengan rata-rata tingkat karyawan yang resign dari tahun 2013- 2017 sebesar 0,97%, dan proyeksi rata-rata pensiun untuk 10 tahun kedepan sebesar 0,50%. Hal ini belum memperhitungkan angka karyawan yang mengajukan pensiun dini, atau berhenti dengan alasan lain. Berarti jika data ini kita gunakan, dapat terlihat bahwa Bank ABC akan mengalami kekurangan karyawan. Terutama karyawan yang tadinya diproyeksikan dapat mengisi posisi-posisi tertentu. Karena jumlah karyawan yang dapat direkrut dibawah rata-rata jumlah angka karyawan yang *resign*, dan jumlah proyeksi pensiun. Sehingga diperlukan peningkatan rekrutment karyawan atau pun menjaga karyawan yang sudah ada agar bisa tetap loyal terhadap Bank ABC.

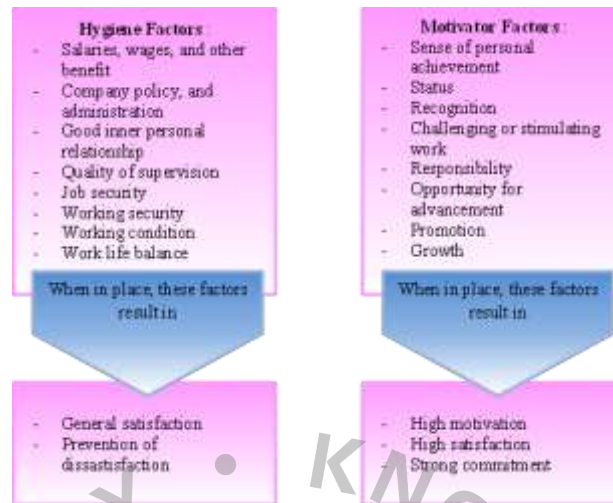
Berdasarkan keadaan diatas, peneliti berusaha mencari tau hal apa yang sekiranya dapat meningkatkan loyalitas karyawan Bank ABC. Menurut pendapat Utomo loyalitas (2002:9) dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal

yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri (Tommy dkk., 2010). Menurut Reichheld (Utomo, 2002:9), semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Dalam jurnalnya, Sapna Shekhawat menyatakan *“There is strong correlation between employee satisfaction and employee loyalty”* Seturut dengan Shekhawat, Kurt Matler dan Birgitz Renzl yang melakukan penelitian terhadap 665 responden dari perusahaan utilitas yang ada di Austria juga berpendapat sama. Waqas, dkk (2014) dengan penelitiannya terhadap 148 karyawan dari berbagai bidang kerja di Pakistan dalam jurnalnya yang berjudul *Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty* menyatakan bahwa *“job satisfaction is widely accepted factor for success of any organization; the study focuses on the job satisfaction and its influencing factor and also the relation to loyalty to their job.”* Sehingga peneliti mengambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif pada loyalitas karyawan.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dapat juga disebut dengan istilah *Employee Morale Contentment*, atau *Happiness* (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000:290). Namun pada umumnya istilah kepuasan kerja yang sering digunakan. Menurut Robbins (2006:103), menyatakan bahwa kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Sedangkan menurut Hasibuan (2007:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990:177) mengembangkan teori dua faktor, Teori ini merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Faktor-faktor tertentu di tempat kerja tersebut oleh Frederick Herzberg diidentifikasi sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas). Dua faktor ini oleh Frederick Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.



Gambar 1.1
 Bagan Teori Dua Faktor
 Sumber : [Hasibuan](#) , 2017

Dalam teori diatas disebutkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan dari karyawan adalah faktor supervisi atau kepemimpinan. Pemimpin memiliki peranan yang penting dalam membangun keberlangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu para pemimpin perusahaan harus memiliki gaya masing-masing dalam membangun suatu perusahaan. Teori Kepemimpinan Northouse (2013) dalam bukunya yang berjudul “*Leadership: Teory and Practice*” menyebut 12 pedekatan/teori kepemimpinan, diantaranya :

- Pendekatan Sifat (*Trait Approach* atau *Quality Approach*)
- Pendekatan Keahlian (*Skills Approach*)
- Pendekatan Gaya Kepemimpinan
- Pendekatan Kepemimpinan Situasional
- Pendekatan Teori Kepemimpinan Kontijensi (Ketidakpastian)

- Pendekatan Teori *Path-Goal*
- Pendekatan Teori Pertukaran *Leader-Member* (Pemimpin-Anggota)
- Pendekatan Kepemimpinan Transformasional
- Pendekatan Kepemimpinan Otentik
- Pendekatan Kepemimpinan Tim
- Pendekatan Psikodinamik
- Gaya *servant leadership* (*servant leadership*)

Salah satu teori kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah *servant leadership* atau teori *servant leadership*. Istilah *servant leader* dipakai untuk pertama kalinya oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam tulisannya yang berjudul *The Servant as Leader*. Greenleaf pernah berkata “*The great leader is seen as servant first*”. *Servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Esensi dari model kepemimpinan ini adalah melayani yang dipimpin, baik karyawan, konstituen, pelanggan, atau masyarakat luas. Dalam model ini, memimpin pada hakikatnya melayani secara tulus. Dalam esai mengenai *servant leadership* yang disusun oleh Greenleaf mengungkapkan bahwa (Dan R. Ebener, 2007, *Servant Leadership Models for Your Parish*):

- Pertama, seorang pemimpin seharusnya bertindak sebagai pelayan, yang ‘bertindak dengan integritas dan semangat, membangun kepercayaan, menggerakkan orang-orang, dan membantu mereka untuk tumbuh’.
- Kedua, seorang pemimpin ‘yang dipercaya dan yang membentuk nasib orang lain dengan menunjukkan caranya.

Dalam jurnal yang ditulis oleh Yusuf Cerit (2009) dalam jurnalnya yang berjudul *The Effects of Servant Leadership Behavior of School Principals on Teachers Job Satisfaction* yang melakukan penelitian pada 700 guru di Turki, menyatakan bahwa *servant leadership* berkontribusi atas kepuasan kerja dari guru di Turki. Dimana karakteristik dari *servant leadership* seperti pengembangan karyawan, mendukung, membantu, dan memperlengkapi memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Begitu juga dengan Duky Charles (2015) dalam jurnalnya yang berjudul *Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leader: Inclusion of Situational Variables* yang telah melakukan penelitian kepada 180 responden menyatakan bahwa karyawan di sekolah, stasiun radio, dan rumah sakit kecil di Haiti sepakat *servant leadership* berpengaruh positif kepada kepuasan terhadap atasan.

Selain *servant leadership*, *work-life balance* juga menjadi salah satu hal yang menunjang *job satisfaction*. Menurut Singh dan Khanna (2011), *work-life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “ pekerjaan

“ (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “ kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) disisi lain.

Penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh Dr. Muhammad Iqbal Saif, dkk (2011) dalam jurnal *Employee Work Satisfaction and Work- Life Balance : Pakistani Perspective* terhadap karyawan Pakistan Telecommunication Company Limited dan Habib Bank Limited menyatakan ada hubungan positif yang kuat antara *work-life balance* dan *job satisfaction*. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Kanwar, dkk (2009) terhadap 313 responden yang bekerja di 6 organisasi IT & ITES (*Information Technology Enabled Service*) yang berbeda di India menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi *work-life balance*, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Selain hubungan diatas, *servant leadership* dan *work-life balance*, secara langsung mempengaruhi *employee loyalty*, hal ini terlihat dalam tulisan Donghon, dkk (2012) menyatakan bahwa “*Servant leadership has a significant positive effect on employee satisfaction and employee loyalty*”. Begitupun Dizaho, dkk (2013) yang menemukan adanya pengaruh *work-life balance* terhadap *employee loyalty* “ *In conclusion organization in order to retain employees and reduce employees’ intention to quit should employ the practices of work-life balance due to the positive impact it has on building loyal employees. Employee’s satisfaction and effective performance are essential in achieving organizational effectiveness and thus, employers should ensure*

employees satisfaction and performance through the initiation and effective practices of work-life balance.”

Melihat pentingnya gaya kepemimpinan *servant leadership* dan *work-life balance* seperti yang dituliskan oleh penelitian sebelumnya, peneliti melakukan pengamatan di beberapa cabang Bank ABC terutama cabang-cabang di pulau Jawa, dimana terlihat pola kepemimpinan *servant leadership* ini masih belum berjalan dengan sebagaimana mestinya. Terlihat dari bagaimana terkadang pemimpin di Bank ABC sulit memberikan ijin bagi karyawannya untuk mengikuti *training* yang diadakan oleh Bank ABC. Selain itu, sering pemimpin tidak memikirkan waktu istirahat dari karyawan dengan mengajak berdiskusi mengenai pekerjaan di jam-jam istirahat atau mendekati jam pulang kerja.

Selain itu, penulis juga memperhatikan keseimbangan hidup dari karyawan Bank ABC, dimana seperti yang dijelaskan diparagraf sebelumnya bahwa jam istirahat atau jam pulang dari karyawan bukanlah hal yang dijadikan perhatian oleh pemimpin di cabang Bank ABC. Selain itu di banyak cabang Bank ABC fasilitas kantor seperti *pantry*, dan sarana olah raga bukanlah hal yang umum ditemukan. Kemudian, seringkali *gathering* atau pameran diadakan diluar jam kerja karyawan, membuat beberapa karyawan tetap harus bekerja walau dihari libur.

Berdasarkan pemaparan di atas yang menunjukkan pentingnya *gaya kepemimpinan servant leadership dan work-life balance terhadap kepuasan karyawan yang nantinya akan berpengaruh pada loyalitas*, maka judul penelitian ini adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership dan Work-life Balance Terhadap Job Satisfaction* dalam Meningkatkan *Employee Loyalty* Pada Bank ABC.

1.1.1 Ruang Lingkup Penelitian

Di dalam penelitian ini terdapat beberapa beberapa variabel independen, diantaranya adalah gaya *servant leadership*, dan *work-life balance* sedangkan untuk variabel dependennya yaitu *employee loyalty*, dengan variable mediasi *job satisfaction*.

1.1.2 Objek Penelitian

Penelitian kali ini akan dilakukan di ABC sebagai objek penelitian. Karena Bank ABC berada hampir diseluruh Indonesia, yang diharapkan dapat memberikan gambaran pada umumnya mengenai variabel yang akan peneliti gunakan.

Untuk lokasi penelitian pada penelitian ini, peneliti akan memilih bank ABC se-Jawa, karena jumlah karyawan terbesar Bank ABC berada di pulau Jawa.

1.1.3 Batasan Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada minimal 225 orang responden karyawan Bank ABC se-Jawa. Karyawan yang menjadi objek penelitian terdiri dari berbagai unit kerja yang ada. Baik di Kantor Cabang maupun Kantor Pusat.

Penelitian ini tidak hanya untuk karyawan tetap. Objek penelitian termasuk karyawan *trainee*, atau karyawan program pendidikan. Namun tidak termasuk karyawan *out source*. Penelitian ini tidak dibatasi gender, dan usia. Namun dibatasi hanya untuk karyawan dengan jabatan eselon 5 ke bawah.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang masalah dan ruang lingkup penelitian di atas pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership*, dan *work-life balance* terhadap *job satisfaction* dalam meningkatkan *employee loyalty* pada Bank ABC.

Maka dari itu peneliti menetapkan perumusan permasalahan penelitian sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh antara *servant leadership* terhadap *job satisfaction*?
2. Apakah ada pengaruh antara *work-life balance* terhadap *job satisfaction*?
3. Apakah ada pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *employee loyalty*?
4. Apakah ada pengaruh antara *servant leadership* terhadap *employee loyalty*?

5. Apakah ada pengaruh antara *work-life balance* terhadap *employee loyalty*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan sebagai bahan masukkan dalam penyusunan suatu karya ilmiah sehingga diperoleh suatu kejelasan mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan *employee loyalty*. Sehubungan dengan itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Apakah ada pengaruh antara *servant leadership* terhadap *job satisfaction*?
2. Apakah ada pengaruh antara *work-life balance* terhadap *job satisfaction*?
3. Apakah ada pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *employee loyalty*?
4. Apakah ada pengaruh antara *servant leadership* terhadap *employee loyalty*?
5. Apakah ada pengaruh antara *work-life balance* terhadap *employee loyalty*?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk akademik dan praktisi sebagai berikut ini:

1.4.1 Manfaat akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang positif terhadap ilmu SDM khususnya pada fenomena loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Dan juga kiranya bisa digunakan sebagai bahan pengajaran dalam perkuliahan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi untuk menambah pengetahuan maupun bahan perbandingan untuk membuat penelitian selanjutnya.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang positif dan bermanfaat bagi Bank ABC khususnya dalam hal SDM.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini akan disajikan oleh peneliti dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang peneliti melakukan penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat dari hasil penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tentang kerangka-kerangka teoritis yang berisi tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian yang dijadikan sebagai acuan dasar dalam melakukan penelitian serta melakukan analisa terhadap hasil penelitian.

BAB 3 MODEL DAN METODE PENELITIAN

Bab ini memuat tentang model penelitian yang diuraikan menjadi beberapa hipotesis penelitian dan digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian. Pada bab ini dimuat juga definisi-definisi operasional untuk memudahkan peneliti dalam menyusun alat ukur.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat tentang analisis data penelitian serta pembahasan hasil yang sudah diperoleh, untuk menjawab permasalahan penelitian.

Pada bab ini dimuat juga definisi-definisi operasional untuk memudahkan peneliti dalam menyusun alat ukur.

BAB 5 PENUTUP

Bab ini merupakan bab penutup yang memuat tentang kesimpulan peneliti terhadap perhitungan dan analisis data yang diperoleh dari penelitian. Selain itu, bab ini juga memuat tentang saran-saran penulis yang ditujukan kepada para pemasar, terutama

peritel serta mahasiswa lain yang hendak melakukan penelitian dengan topik yang sama. Pada bab ini akan dijelaskan pula mengenai kelemahan dari penelitian yang dilakukan.

