

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

PT Bank ABC adalah Bank Umum yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi dimana PT Bank ABC selain menjalankan usahanya sebagai Bank Umum, salah satunya sebagai alat kelengkapan otonomi daerah di bidang perbankan yang memiliki tugas sebagai penggerak, pendorong laju pembangunan ekonomi daerah, PT Bank ABC sebagai pemegang kas daerah atau menyimpan uang daerah dan sebagai salah sumber pendapatan daerah serta sebagai penyaluran program Pemerintah. PT Bank ABC pertama kali didirikan sebagaimana termaktub dalam Akta Pendirian Perseroan Terbatas No. XX tahun 1961, yang telah memperoleh penetapan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. J.A.5/XX/13 tahun 1961 dan telah didaftarkan dalam buku register di Kantor Pengadilan Negeri xxxxx No. XX tahun 1961 serta telah diumumkan dalam Tambahan No. XX Berita Negara Republik Indonesia No. XX tahun 1962, pada tahun 1978 Berdasarkan Peraturan Daerah No. 1 Tahun 1993 dilakukan penambahan modal dasar dari sebesar Rp 50.000.000.000 menjadi sebesar Rp 300.000.000.000, dengan modal tersebut PT Bank ABC memulai menjalankan usahanya dan secara perlahan perkembangannya naik sebagai Bank Milik Pemerintah Daerah yang mempunyai Misi untuk Pembangunan Daerah dengan cara menyalurkan dana yang telah dihimpun dari masyarakat dengan menyalurkan kredit dari skala Mikro hingga Korporasi.

Pada tahun 1999, Pemerintah Daerah Propinsi ABC selaku Pemegang Saham menerbitkan Peraturan Daerah Propinsi ABC No. 1 tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah ABC dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah ABC, sehingga bentuk Badan Hukum Perusahaan yang semula Perusahaan Daerah (PD) berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan modal dasar sebesar Rp. 700.000.000.000 sebagaimana tercantum dalam Akta No. XX tahun 1999 tentang Akta Pendirian Perseroan Terbatas dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman berdasarkan Surat Keputusan No. C-XX.HT.01.XX.Th. 99 dan diumumkan dalam Berita Negara No. XX, Tambahan No. XX. Dalam rangka penyesuaian ketentuan Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, PT Bank ABC melakukan perubahan Anggaran Dasar termasuk penambahan modal dasar menjadi Rp 1.500.000.000.000 sebagaimana tercantum dalam Akta No. XX tahun 2008 tentang Pernyataan Keputusan Rapat PT Bank ABC yang dibuat oleh dan dihadapan Notaris yang telah mendapatkan Persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan No. AHU-XX.AH.01.02. Tahun 2008. Perubahan – Perubahan Legalitas yang dialami oleh PT Bank ABC hal tersebut selain dalam rangka penyesuaian Undang – Undang Perseroan Terbatas juga merupakan upaya untuk melakukan pengembangan bisnis dalam rangka menghadapi persaingan – persaingan dari Bank lain baik Syariah maupun Konvensional.

Sebagaimana tercantum dalam Akta No. XX tahun 2012 tentang Pernyataan Keputusan Rapat PT Bank ABC yang dibuat oleh dan dihadapan

Notaris, telah dilakukan penambahan modal dasar yang semula Rp 1.500.000.000.000 menjadi Rp 3.500.000.000.000 dan telah mendapatkan Persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. AHU-XX.AH.01.02 tahun 2012, PT Bank ABC mengembangkan sayapnya lebih lebar dengan melakukan penambahan Modal Dasar sebagai langkah untuk melakukan Ekspansi keluar daerah di seluruh Indonesia dengan membuka Cabang di kota – kota besar seperti Pekanbaru, Palembang, Medan, Balikpapan, Solo, Surabaya dan Makassar.

Pada saat ini PT Bank ABC fokus pada upaya – upaya yang konsisten untuk memaksimalkan penyaluran kredit pada segmen – segmen pasar yang menjadi target mulai dari Kredit Mikro, Multiguna, Kepemilikan Rumah, Kredit Investasi, Kredit Modal Kerja dan Kredit Korporasi, sekaligus memanfaatkan pemahaman yang baik atas segmen – segmen tersebut guna mencegah terjadinya penurunan kualitas kredit. Dalam mengelola dan mengembangkan perusahaan tidak dipungkiri bahwa terdapat tantangan yang harus dihadapi PT Bank ABC, sehingga PT Bank ABC tetap dapat mencapai pertumbuhan sesuai yang ditargetkan. Tantangan yang cukup dirasa cukup berat oleh PT Bank ABC pada penyaluran kredit kepada masyarakat, karena pada saat ini sudah semakin banyak bank – bank pesaing baik dari bank yang berbasis konvensional maupun syariah dan baik Bank BUMN/BUMD maupun Bank Asing yang mulai memasuki pasar. Namun, dalam persaingan ini PT Bank ABC terus belajar untuk mengembangkan strategi pemasaran dan mengimplementasikan strategi tersebut tentunya harus didukung oleh sumber daya manusianya. Karena keberhasilan suatu perusahaan

tidak hanya bergantung pada kelengkapan sarana dan prasarana saja, namun sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. PT Bank ABC seiring berjalannya waktu dalam mengembangkan usahanya senantiasa terus menerus belajar menghadapi tantangan perkembangan zaman terhadap Bank – Bank lain diantaranya masalah yang dihadapi yaitu :

- a. Persaingan dalam mengumpulkan dana nasabah, terlebih dana murah (CASA).
- b. Persaingan pada segi produk yang disajikan kepada masyarakat.
- c. Dalam pengembangan perbankan SDM merupakan pilar utama. Penyediaan SDM yang kompeten dengan jumlah yang cukup menjadi tuntutan mutlak bagi bank terutama dalam menghadapi MEA. Karena itu, manajemen bank harus memprioritaskan penciptaan SDM yang berkompeten dan berkualitas dengan terus melakukan training dan workshop atau kuliah pascasarjana.
- d. Persaingan pada sistem IT yang saat ini berkembang pesat baik dalam segi promosi maupun transaksi.

Pada tahun 1997 telah terjadi krisis moneter yang mengakibatkan perbankan Indonesia mengalami kesulitan yang sangat parah, diantaranya berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan yakni dengan masyarakat menarik seluruh uangnya yang berada di Bank – Bank secara bersamaan sehingga Indonesia mengalami Inflasi pada saat krisis moneter, PT Bank ABC tetap bertahan dan menjalankan usahanya walaupun dengan usaha yang sangat berat. Namun hal tersebut membuahkan hasil yakni pada tahun 1999, Pemerintah Daerah Propinsi ABC selaku Pemegang Saham menerbitkan Peraturan Daerah Propinsi ABC No. X tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk

Hukum Bank Pembangunan Daerah ABC dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah ABC, sehingga bentuk Badan Hukum Perusahaan yang semula Perusahaan Daerah (PD) berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT), ditengah keterpurukan ekonomi PT Bank ABC mampu bangkit secara perlahan dengan membangun kembali kepercayaan masyarakat secara perlahan untuk menempatkan dananya di Bank.

Sebagai salah satu pencapaian terbaik diantara Bank BPD di Indonesia Bank ABC meraih predikat Perusahaan Terpercaya yang diberikan oleh Indonesian Institute Corporate Governance dalam Indonesia Good Corporate Governance Award 2016 Direktur Kepatuhan mengatakan, penghargaan ini merupakan kali ketujuh yang diterima oleh pihaknya. Dengan penghargaan ini membuktikan komitmen PT Bank ABC dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik. "PT Bank ABC senantiasa memperhatikan aspek legal normatif yaitu penerapan GCG yang bertujuan untuk memenuhi kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan aspek *corporate behaviour* yang mengedepankan etika bisnis dalam berinteraksi dengan seluruh pemangku kepentingan yang tentunya selaras dengan penerapan tata kelola perusahaan, "Indonesia GCG Award 2016 menggunakan parameter dan ukuran dari Corporate Governance Perception Index (CGPI) yang dilakukan oleh Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG) dimana hasil penilaiannya dalam bentuk indeks. Metodologi yang digunakan menggunakan empat tahapan penilaian, yaitu *self assessment* (pengisian kuesioner), kelengkapan dokumen, pembuatan makalah presentasi dan observasi.

Kinerja PT Bank ABC yang meningkat dari tahun ke tahun sejak berubahnya Legalitas PT Bank ABC yang sebelumnya Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas sampai dengan saat ini merupakan dari hasil usaha yang tidak pernah mengenal menyerah dari seluruh karyawan di PT Bank ABC, dapat dicermati Pergantian Manajemen, perubahan budaya perusahaan, perusahaan yang terus menerus belajar dari internal organisasinya dan pengembangan secara menyeluruh menurut penulis hal tersebut merupakan kunci dari peningkatan kinerja tersebut. Oleh karenanya penulis memilih PT Bank ABC sebagai objek penelitian dalam penelitian ini karena pada saat inilah merupakan momen yang terbaik untuk dimanfaatkan dalam menjawab hipotesis – hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

PT Bank ABC sebagai salah satu Bank BPD Konvensional yang berdiri dalam suatu Provinsi Negara Republik Indonesia dalam menjalankan perekonomian memiliki tantangan dalam persaingan yang sangat ketat dengan Bank Konvensional lainnya baik swasta maupun milik Negara. Agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, sistem dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal.

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Timbulnya kebutuhan akan profesionalisme untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya menunjukkan semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi dan semakin

meningkatnya perhatian terhadap manajemen SDM. Terkait dengan hal tersebut, PT Bank ABC berkomitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki sebagai salah satu modal dasar dalam menghadapi persaingan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam operasional suatu Bank, Namun, bukan berarti karyawan yang sangat baik secara alami membawa kinerja yang sangat baik. Secara khusus, dengan ditingkatkan dari karyawan latar belakang akademik dan harapan kerja, administrator bisnis bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan mendorong karyawan, melalui kepemimpinan dan lingkungan kerja, dengan suasana yang fleksibel dan terbuka. Salah satu poin penting agar karyawan dapat berperan maksimal adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mampu meningkatkan performa perbankan secara maksimal. T.A. Judge, (2001) mengatakan seperti beberapa studi telah menyimpulkan, apabila pekerja bekerja dengan bahagia (puas) maka pekerja lebih cenderung menjadi pekerja produktif. Beberapa peneliti dulu percaya hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja merupakan mitos. Namun, tinjauan terhadap 300 penelitian yang dilakukan oleh T.A Judge menunjukkan bahwa korelasi tersebut cukup kuat. Dalam hal ini maka perbankan sudah seharusnya mengelola sumber daya manusia dalam perusahaannya harus dikelola secara tepat salah satunya dengan menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena hal tersebut akan berdampak pada keadaan karyawan itu sendiri, karyawan akan termotivasi untuk bekerja sebaik – baiknya.

Memulai di tahun 2016, PT Bank ABC telah membuka program rekrutmen khusus yaitu *Officer Development Program* (ODP) dan *Staff Development Program* (SDP) yang diselenggarakan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin PT Bank ABC di masa mendatang. PT Bank ABC saat ini telah menerapkan target pelatihan setiap tahunnya sehingga setiap karyawan dalam suatu unit wajib mendapatkan pelatihan apabila belum mendapat pelatihan dengan mengacu target pelatihan yang dibuat oleh masing – masing unit kerja di Kantor Pusat maupun di Cabang, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT Bank ABC.

Kepuasan kerja adalah sejauh mana seseorang senang atau puas dengan pekerjaannya atau bekerja. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tenaga kerjanya. karyawan lebih puas dan bahagia akan lebih produktif dan menguntungkan bagi organisasi (Saari & Judge, 2004). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan reaksi individu dari segi afeksi terhadap pekerjaan dan lingkungan tempatnya bekerja (Davis & Newstrom, 2002). Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan kerja, maka karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penjelasan tersebut sejalan dengan pendapat Kaplan dan Norton (2000:112) bahwa kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, produktivitas kerja, daya tanggap, dan mutu layanan pegawai.

Organisasi pembelajar tidaklah kalah penting dengan Budaya organisasi yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja hal tersebut dikemukakan oleh



Gardiner dan Whiting (1997) menunjukkan beberapa hasil penelitian mapan dan mengatakan hasil penelitian menunjukkan dalam perilaku yang berubah yang dilakukan oleh belajar organisasi dalam menanggapi lingkungan eksternal tidak hanya dapat membawa dengan menguntungkan efek pada kinerja organisasi, tetapi juga meningkatkan kinerja kerja dan kepuasan karyawan. Hong (2001) berpendapat efisiensi operasi pembelajaran organisasi dapat memungkinkan karyawan untuk tegas memiliki keterampilan tentang personil interaksi persahabatan dan tata krama sosial yang benar sehingga tersedia untuk meningkatkan moral dan mengurangi tingkat ketidakhadiran dan tingkat pergantian pekerjaan. Kita dapat menemukan dari penelitian praktis yang promosi organisasi belajar dapat membantu meningkatkan pekerjaan kepuasan

Robbins (2003) menunjukkan fungsi manajemen kepemimpinan terutama ditujukan untuk mengelola perilaku karyawan dan dengan menjelaskan dan memprediksi produktivitas karyawan, tingkat mengundurkan diri dan kepuasan kerja dalam upaya untuk mencapai tujuan akhir bagi karyawan keterlibatan kerja agresif dan komitmen untuk perusahaan. Dari pengembangan model variabel kausalitas mempengaruhi kepuasan kerja, Seashore dan Taber (1975) mengusulkan bahwa semua lingkungan internal organisasi termasuk iklim organisasi, jenis kepemimpinan dan hubungan personil dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Robbins (2003) melakukan percobaan dengan subjek Fedex. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer mengadopsi Gaya manajemen kepemimpinan transformasional tidak hanya dapat membawa dengan pekerjaan yang lebih baik dalam penilaian kinerja oleh perusahaan tetapi juga

memicu atasan mereka untuk memungkinkan mereka dengan lebih kesempatan kerja promosi. kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan peningkatan lingkungan kerja bawahan, kepuasan tuntutan dan dieksekusi Kinerja (Liu et al., 2003).

Budaya organisasi sangatlah berperan penting terhadap kepuasan kerja, Robbins (1996) berpendapat setiap kali permintaan individu kongruen dengan budaya, akan menghasilkan kepuasan kerja tertinggi. Sebagai contoh, individu dengan tinggi otonomi dan prestasi tinggi motif akan menghasilkan kepuasan yang lebih tinggi di bawah budaya organisasi dengan pengawasan dan penekanan prestasi berharga longgar.

Kepemimpinan berarti faktor penting untuk mempengaruhi pembelajaran organisasi. pemimpin bisa meningkatkan kemampuan belajar organisasi melalui menyampaikan visi mereka dan kesempatan belajar yang diciptakan oleh para pemimpin diijinkan untuk bawahan mereka dapat meningkatkan organisasi belajar juga (Edmondson, 2002; Gilley dan Maycunich, 2000; Popper dan Lipshitz, 2000). Pemimpin dapat membuat struktur organisasi dan membentuk organisasi budaya untuk menghasilkan pengaruh melalui berbagai urusan, tindakan dan pelayanan demikian kepemimpinan benar-benar mempengaruhi pembelajaran organisasi.

Daft (2001) juga menunjukkan organisasi pembelajaran adalah fitur penting untuk memiliki budaya organisasi dengan upaya untuk mendorong organisasi untuk perubahan dan adaptasi. Saat ini, ada konsensus meningkat pada gagasan bahwa organisasi membuat upaya untuk memperkenalkan budaya yang

mendorong komunikasi antara mereka anggota, eksperimentasi dan pengambilan risiko, dan memotivasi karyawan untuk mempertanyakan keyakinan dan pola kerja yang mendasar, akan mencapai suasana kerja yang menguntungkan untuk pengembangan kapasitas mereka untuk belajar (Lopez dan Ordas, 2004). Yeung et al.(1999) menyatakan bahwa dalam organisasi belajar, itu diperlukan bagi para pemimpin untuk merancang budaya dan sistem dan membawa karyawan dengan tantangan yang terus menerus untuk menciptakan berjangka sejahtera untuk organisasi.

Selain faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan organisasi pembelajaran yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, ada lima faktor yang tidak kalah penting dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Luthans (1998) yaitu faktor penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri serta supervisi namun dalam penelitian ini penulis tidak membahas sebagaimana yang dikemukakan oleh Luthans.

Berangkat dari latar belakang masalah diatas maka perlu dikaji **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJAR DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BANK ABC”**

## **1.2 Ruang lingkup penelitian**

Ruang lingkup penelitian diperlukan agar permasalahan yang diteliti menjadi jelas, terarah, dan fokus maka sehingga dalam pembahasannya tidak terdapat kesalahan persepsi tentang masalah penulisan dan semua hal yang

dibahas memang relevan dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini memiliki ruang lingkup sebagai berikut:

1. Variabel Independen yang diteliti meliputi : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi. Penelitian ini tidak membahas variabel independen lain yang berpengaruh terhadap hasil agar kesimpulannya tidak menjadi bias.
2. Variabel Dependen meliputi : Organisasi Pembelajar dan Kepuasan kerja.
3. Objek Penelitian yaitu karyawan PT Bank ABC kantor pusat. Pemilihan objek penelitian ini dikarenakan jumlah karyawan yang berada di kantor pusat cukup mewakili variasi yang ada di seluruh cabang.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan pokok-pokok masalah yang akan diteliti, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank ABC ?
2. Apakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank ABC ?
3. Apakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank ABC ?
4. Apakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Organisasi Pembelajar di PT Bank ABC ?
5. Apakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organisasi Pembelajar di PT Bank ABC ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan yang digunakan untuk memimpin bawahan atau karyawan dianggap berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi pembelajar dan hal tersebut perlu dibuktikan melalui penelitian ini.
2. Budaya Organisasi yang diterapkan oleh perusahaan untuk karyawannya dianggap berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan hal tersebut perlu dibuktikan melalui penelitian ini.
3. Organisasi Pembelajar yang diterapkan oleh perusahaan dianggap berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan hal tersebut perlu dibuktikan melalui penelitian ini.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh bagi beberapa pihak dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi para akademisi, hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia.
2. Bagi PT Bank ABC, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran yang berharga guna pengambilan kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan kualitas SDM.
3. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk lebih memahami dan menerapkan pengetahuan yang dimiliki dan dapat dipakai pertimbangan untuk penelitian berikutnya.

## 1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian tesis ini terdiri dari tiga bagian yaitu Bab pertama yaitu pendahuluan yang meliputi latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penelitian. Bab kedua yaitu landasan teori dan tinjauan pustaka yang berisi landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis serta kerangka pemikiran. Bab ketiga metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, metode pengukuran, metode pengolahan data, instrument penelitian (untuk data primer), pengujian instrumen penelitian (untuk data primer) dan metode analisa yang terdiri dari uji asumsi klasik dan uji hipotesis.