

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Pada awal masa operasinya, keberadaan bank syariah belum memperoleh perhatian yang optimal dalam tatanan sektor perbankan nasional. Landasan hukum operasi bank yang menggunakan sistem syariah, saat itu hanya diakomodir dalam salah satu ayat tentang "bank dengan sistem bagi hasil" pada UU No. 7 Tahun 1992 tanpa rincian landasan hukum syariah serta jenis-jenis usaha yang diperbolehkan. Pada tahun 1998, pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat melakukan penyempurnaan UU No. 7/1992 tersebut menjadi UU No. 10 Tahun 1998, yang secara tegas menjelaskan bahwa terdapat dua sistem dalam perbankan di tanah air (*dual banking system*), yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah. Peluang ini disambut hangat masyarakat perbankan, yang ditandai dengan berdirinya beberapa Bank Islam lain, yakni Bank IFI, Bank Syariah Mandiri, Bank Niaga, Bank BTN, Bank Mega, Bank BRI, Bank Bukopin, BPD Jabar dan BPD Aceh dll.

Bank Syariah Mandiri (BSM) merupakan Bank Umum Syariah (BUS) ke-2 di Indonesia setelah berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI), sekitar tahun 1992. Sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri dipengaruhi adanya tuntutan dari sebagian masyarakat muslim Indonesia yang menganggap bahwa bunga bank adalah haram. Pada tahun 1997 tepatnya bulan Juli krisis tersebut telah mengakibatkan perbankan Indonesia yang didominasi oleh bank-bank

konvensional mengalami kesulitan yang sangat parah yang menyebabkan pemerintah Indonesia terpaksa mengambil tindakan untuk merekonstruksi dan merekapitalisasi sebagian bank Indonesia. Tepat pada bulan tanggal 1 November 1999 merupakan hari pertama beroperasinya PT. Bank Syariah Mandiri. Kelahiran Bank Syariah Mandiri merupakan buah usaha dari para perintis Bank Syariah di PT. Bank Susila Bakti dan manajemen PT. Bank Mandiri (persero) yang memandang pentingnya kehadiran Bank Syariah di lingkungan PT. Bank Mandiri (persero).

BSM mampu meraih kinerja tahun 2015 yang cukup membanggakan di tahun 2015 karena dari 3 indikator utama yaitu pendapatan usaha, laba bersih dan laba komprehensif seluruhnya mampu membukukan hasil yang positif. Dari sisi pendapatan, pada tahun 2015 BSM membukukan pendapatan usaha sebesar Rp5,96 triliun, meningkat 8,62% dari Rp5,49 triliun jika dibandingkan tahun 2014. Dari indikator laba bersih, BSM mampu meraih laba bersih sebesar Rp289,58 miliar dari pencapaian tahun 2014 sebesar -Rp44,81 miliar (angka direklasifikasi dan disajikan kembali). Sementara itu, dari ukuran profitabilitas lainnya yaitu laba komprehensif dimana BSM pada tahun 2015 mampu memperoleh pencapaian sebesar Rp681,77 miliar dibanding tahun sebelumnya dengan perolehan -Rp 48,78 miliar. Pada tahun 2016, BSM mampu untuk terus berkembang dengan mencatat tren pertumbuhan yang positif. Hal itu tercermin pada perolehan laba sampai dengan September 2016 sebesar Rp246,16 miliar, meningkat sebesar Rp97,38 miliar (65,46%) dibandingkan laba bulan September 2015 sebesar Rp148,77 miliar.

Kinerja BSM yang meningkat dari tahun 2014 sampai dengan saat ini merupakan hasil dari usaha yang tidak kenal lelah dari seluruh insan pegawai di BSM. Pergantian manajemen, perubahan budaya perusahaan, dan pengembangan SDM secara menyeluruh menurut penulis merupakan kunci dari peningkatan kinerja tersebut. Oleh karena itulah penulis memilih BSM sebagai objek penelitian dalam penelitian ini karena pada saat ini merupakan momen terbaik untuk menjawab hipotesis-hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

Bank Syariah Mandiri sebagai salah satu bank syariah memiliki tantangan dalam persaingan dengan bank konvensional. 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.

Berdasarkan kondisi dan isu strategis yang dihadapi oleh industri perbankan syariah nasional, maka disusunlah visi pengembangan perbankan syariah nasional yaitu “Mewujudkan perbankan syariah yang berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, pemerataan pembangunan dan stabilitas sistem keuangan serta berdaya saing tinggi” visi pengembangan tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk arah kebijakan beserta program kerja dan rencana waktu pelaksanaannya yang terdiri dari tujuh arah kebijakan, yaitu:

1. Memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dan *stakeholder* lainnya, dengan program kerjanya antara lain mendorong pembentukan Komite Nasional Pengembangan Keuangan Syariah dan

mendorong pembentukan pusat riset dan pengembangan perbankan dan keuangan syariah.

2. Memperkuat permodalan dan skala usaha serta memperbaiki efisiensi, dengan program kerjanya antara lain:
 - 1) Penyempurnaan kebijakan modal inti minimum dan klasifikasi BUKU Bank Umum Syariah dan;
 - 2) Mendorong pembentukan BUMN/BUMD syariah serta;
 - 3) Optimalisasi peran dan peningkatan BUK untuk mengembangkan layanan perbankan syariah hingga mencapai share minimal di atas 10% aset BUK induk.
3. Memperbaiki struktur dana untuk mendukung perluasan segmen pembiayaan, dengan program kerjanya antara lain optimalisasi pengelolaan dana haji, wakaf/zakat/infaq shodaqoh melalui perbankan syariah, mendorong keterlibatan bank syariah dalam pengelolaan dana pemerintah pusat/daerah dan dana BUMN/BUMD, serta mendorong penempatan dana hasil emisi sukuk pada bank syariah.
4. Memperbaiki kualitas layanan dan keragaman, dengan program kerjanya antara lain:
 - 1) Peningkatan peran WGPS (*Working Group Perbankan Syariah*) dalam pengembangan produk perbankan syariah;
 - 2) Penyempurnaan ketentuan produk dan aktivitas baru dan;
 - 3) Kegiatan peningkatan *service excellence* dan kustomisasi produk sesuai perkembangan preferensi konsumen.

5. Memperbaiki kuantitas dan kualitas SDM dan TI serta infrastruktur lainnya, dengan program kerjanya antara lain sebagai berikut:
 - 1) Pengembangan standar kurikulum perbankan syariah di perguruan tinggi;
 - 2) Pemetaan kompetensi dan kajian standar kompetensi bankir syariah serta review kebijakan alokasi anggaran pengembangan SDM bank;
 - 3) Evaluasi kebijakan atau ketentuan terkait penggunaan fasilitas IT secara bersamaan antara induk dan anak perusahaan dan;
 - 4) Kebijakan dalam rangka pengembangan *inter-operability* khususnya antara induk dan anak usaha syariah dan/atau dalam satu grup.
6. Meningkatkan literasi dan preferensi masyarakat, dengan program kerjanya antara lain penyelenggaraan Pasar Rakyat Syariah dan memperkuat kolaborasi dengan kompartemen Edukasi dan Perlindungan Konsumen (EPK) serta pemangku kepentingan utama dalam peningkatan literasi keuangan syariah, maupun melakukan program sosialisasi perbankan syariah bagi *key opinion leaders*.
7. Memperkuat serta harmonisasi pengaturan dan pengawasan, dengan program kerjanya antara lain sebagai berikut:
 - 1) Penyempurnaan kebijakan terkait *financing to value* (FTV);
 - 2) Pengembangan dan penyempurnaan standar produk (termasuk dokumentasi) bank syariah sesuai karakteristik usaha;
 - 3) Pengembangan aplikasi *Early Warning System* (EWS) BUS dan UUS;
 - 4) Penyempurnaan peraturan terkait kelembagaan BUS/UUS beserta panduan pengawasan dan perizinannya.

Pengembangan SDM merupakan salah satu faktor penting yang dimiliki oleh perbankan syariah. Sumber Daya Manusia yang kompeten di bidang keuangan syariah serta yang memiliki etika yang luhur merupakan faktor pendukung dalam menentukan keberhasilan bank syariah. Selain itu dengan adanya SDM yang ahli di bidang investasi dan keuangan syariah islam akan menambahkan jumlah fasilitas jasa yang diberikan oleh perbankan syariah di Indonesia.

Karyawan adalah sumber daya penting bagi setiap organisasi bisnis. Kesuksesan bisnis organisasi dapat dicapai, melalui upaya pembelajaran terus menerus serta didukung dengan bakat yang sangat baik dalam menciptakan pengetahuan dan produk yang memiliki nilai-nilai tambah, sehingga akan membuatnya lebih menguntungkan. Namun, bukan berarti karyawan yang sangat baik secara alami membawa kinerja yang sangat baik. 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 syariah secara maksimal.

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, BSM berkomitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki

sebagai salah satu modal dasar dalam menghadapi persaingan. Selama tahun 2015, terdapat 738 pegawai baru yang direkrut melalui program rekrutmen reguler. Selain itu, melalui program rekrutmen khusus, terdapat 4 (empat) angkatan *Officer Development Program (ODP)* yang diselenggarakan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin BSM di masa mendatang. BSM juga menyiapkan Program Pembelajaran (*Learning Program*) yang dipersiapkan secara khusus untuk mendukung program *Talent Management* melalui program *Talent Development*. *Learning program* yang diselenggarakan Bank pada tahun 2015 berdasarkan *banking academy* sebanyak 202 program, 354 kelas dan 6.747 peserta. BSM juga menyiapkan pembelajaran melalui *e-learning* terus dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Setiap pegawai saat ini dapat mengakses berbagai modul pelatihan melalui *e-learning*.

Gibson *et al* (1995), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. 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 tempat ia bekerja (Davis & Newstrom, 2002). Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan kerja, ia

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.

Pemimpin modern sempurna mengambil sikap yang mendukung karyawan, menyediakan mereka sebuah visi, menumbuhkan harapan, mendorong mereka untuk berpikir inovatif, pertimbangan individual dan memperluas komunikasi. Semua faktor ini merupakan fitur utama dari gaya kepemimpinan transformasional yang mengarah untuk meningkatkan kekuatan organisasi dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Jika para pemimpin ingin menghasilkan pengaruh positif pada individu, kelompok dan organisasi, maka kepemimpinan harus berubah dari gaya lama otokratis kaku dengan gaya yang ramah dan kontemporer (Dess *et al.*, 1998). Schepers *et al.* (2005) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memungkinkan karyawan untuk berpikir kreatif, menganalisis masalah dari berbagai sudut dan menjelajahi solusi baru dan lebih baik dari masalah dengan menggunakan teknologi. Gill *et al.* (2006) menyatakan bahwa dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, organisasi dapat mengurangi dan membakar stres kerja.

Learning dikonseptualisasikan timbul antar-psikologis melalui partisipasi dalam praktek-praktek sosial seperti tempat kerja. Kegiatan rutin atau non-rutin cenderung memiliki jenis pembelajaran tertentu sebagai sebuah konsekuensi pembelajaran (Billett S, 2002). *Learning culture* adalah sebuah konsep yang mencerminkan perilaku organisasi dari perspektif pembelajaran dan pengembangan yang mirip dengan banyak konsep lain dalam studi organisasi

seperti motivasi dan kepuasan kerja, konsep *learning culture* adalah membangun variabel abstrak yang dapat berasal dari teori atau observasi (Watkins & Marsick, 1997). Budaya pembelajaran organisasi adalah jenis budaya organisasi yang mengintegrasikan pembelajaran organisasi. Ini mendukung perolehan informasi, distribusi dan berbagi pembelajaran, dan hal itu memperkuat dan mendukung pembelajaran yang berkelanjutan dan yang diaplikasikan untuk perbaikan organisasi (Bates dan Khasawneh, 2005).

Pemimpin berperan penting untuk menumbuhkan motivasi bagi karyawannya karena jika diberikan dorongan baik secara moral maupun materi berupa tunjangan diharapkan dapat memacu dirinya untuk lebih meningkatkan hasil kerja (Sylvie *et al*, 2009). Efek dari motivasi akan terasa jika karyawan siap untuk termotivasi dan diterapkan sesuai dengan kebutuhannya. Karenanya efek suatu motivasi tidak hanya dapat dirasakan oleh seorang karyawan namun juga berpengaruh bagi perusahaan (Ahmed *et al*, 2010).

Motivating language theory (MLT) memprediksi bahwa komunikasi strategis pemimpin secara lisan memiliki efek positif pada kinerja bawahan dan kepuasan kerja (Mayfield *et al.*, 1995, p. 3-32). Bahasa memotivasi relatif sederhana namun tegas di diterima secara luas oleh teori kepemimpinan dan komunikasi. Kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan dibahas lebih dalam pada *motivating language theory*. Hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi yang baik disebutkan oleh Pavitt (1999) yang menyebutkan bahwa penggunaan komunikasi yang efektif oleh atasan dapat menumbuhkan kepercayaan dari bawahannya serta meningkatkan kepuasan para bawahan akan komunikasi yang dilakukan oleh

atasan (Simmons & III, 2013). *Motivating language theory* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (J. R. Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, perlu dikaji **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Pembelajaran dan *Motivating Language* terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Syariah Mandiri”**.

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: Kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran dan *motivating language*. Penelitian ini tidak membahas variabel independen lain yang berpengaruh terhadap hasil agar kesimpulannya tidak menjadi bias.
2. Variabel Dependen meliputi : Kepuasan kerja.
3. Objek Penelitian yaitu karyawan PT Bank Syariah Mandiri 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. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh budaya pembelajaran terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh *motivating language* terhadap kepuasan kerja?

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan transformasional yang digunakan untuk memimpin bawahan atau karyawan dianggap berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan hal tersebut perlu dibuktikan melalui penelitian ini.
2. Budaya pembelajaran yang diterapkan oleh perusahaan untuk karyawannya dianggap berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan hal tersebut perlu dibuktikan melalui penelitian ini.
3. *Motivating language* oleh pimpinan ataupun atasan dianggap dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk itu diperlukan penelitian ini untuk mengetahui secara pasti apakah memang *motivating language* yang atributnya *meaning making*, *direction giving* dan *empathy* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

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 Syariah Mandiri, 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 proposal tesis ini terdiri dari tiga bagian 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, definisi operasional variable, jenis dan sumber data, tehnik pengambilan data, instrument penelitian (untuk data primer), pengujian instrumen penelitian (untuk data primer) dan metode analisa yang terdiri dari uji asumsi klasik dan uji hipotesis.