

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis saat ini semakin meningkat, maka dari itu pelaku bisnis dituntut untuk memberikan sesuatu yang mampu bersaing dengan yang lainnya. Bahkan diharapkan untuk bisa berinovasi dan membawa perubahan yang dapat membantu keberadaan yang sesuai dengan perubahan zaman yaitu teknologi. Dengan inovasi dan perubahan tersebut dapat mengubah alur pikir, perilaku, dan kemampuan seseorang untuk bisa beradaptasi serta mencari solusi pada suatu permasalahan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kumpulan sumber daya manusia dengan kompetensi dan kualifikasi tertentu secara terstruktur dan sistematis guna mencapai tujuan (Hasibuan, 2017:10). Perusahaan besar diharapkan untuk memilih pemimpin yang mampu mengatur para karyawan sehingga tercapainya tujuan dengan baik dan untuk kelancaran operasional di perusahaan. Kualifikasi sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik dan memungkinkan untuk tercapainya tujuan akan berpengaruh pada kinerja setiap perusahaan.

Kehidupan masyarakat saat ini bukan hanya berkaitan tentang sosial melainkan juga ekonomi yang kini semakin dibutuhkan untuk menumbuhkan kesejahteraan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan. Hal ini akan berpengaruh pada pertumbuhan dan perkembangan bank dan karyawannya. Berdasarkan Undang-Undang No. 10 tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dan menyalurkan dana dari dan kepada masyarakat berupa tabungan dan kredit untuk meningkatkan mutu hidup rakyat. Bank merupakan lembaga keuangan yang melakukan kegiatan komersial dengan mewadahi dana dari masyarakat dan menyalurkan dana kepada masyarakat serta menyediakan jasa perbankan lainnya (Kasmir, 2016b:3). Wiarta (2020) berpendapat bahwa bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menyediakan rekening dan akun kredit dalam transaksi pembayaran dan sirkulasi peredaran uang. Bank ini membutuhkan banyak karyawan yang bekerja sesuai dengan bidangnya. Indonesia memiliki beberapa bank antara lain bank pemerintah dan bank swasta. Kedua bank ini

memiliki tugas yang sama penting dalam perekonomian negara. Beberapa jumlah bank serta jumlah kantor yang terdapat di Indonesia pada beberapa tahun terakhir.

Tabel 1. 1 Pertumbuhan Perbankan Indonesia

Kelompok Bank	Tahun		
	2018	2019	2020
Bank Persero			
Jumlah Bank	4	4	4
Jumlah Kantor	17.853	17.621	17.307
Bank Swasta Nasional	2018	2019	2020
Jumlah Bank	75	71	70
Jumlah Kantor	9.430	9.074	8.969

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2021

Berdasarkan tabel diatas, pertumbuhan perbankan Indonesia bank persero dan swasta mengalami penurunan tiga tahun terakhir. Pada tahun 2018-2019, bank persero menurun 232 kantor dan swasta menurun 356 kantor. Sedangkan pada tahun 2019-2020 bank persero menurun lagi 314 kantor dan swasta menurun 105 kantor. Penurunan ini terjadi sangat drastis bahkan pada jumlah bank swasta menurun dari 75 ke 70. Data diatas dapat menjelaskan bahwa jumlahnya dapat mempengaruhi tingkat karyawan yang bekerja di bank.

Indonesia mengalami penurunan karyawan bank tahun 2019 dengan jumlah 232.164 orang dibandingkan tahun 2018 sebesar 237.497. Jumlah persentase penurunan dari tahun 2018 ke 2019 sebanyak 2,25 %. Kenaikan beban tenaga kerja sebesar 7,40 % secara tahunan menjadi Rp 81,96 triliun dari Rp 76,31 triliun (Richard, 2020 dalam finansial.bisnis.com). Ketidakseimbangan ini bisa saja menjadikan karyawan berniat untuk berpindah ketempat lain atau melakukan pengunduran diri dan bisa terjadi akibat dari kelalaian pemimpin dalam mengatur operasional perusahaan.

Pada tahun 2021, dikabarkan bahwa perbankan mulai tumbuh positif dan dinyatakan oleh pihak Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mencatat kredit perbankan pada Juni 2021 meningkat sebesar Rp 67,39 triliun dan telah tumbuh sebesar 0,59 % (yoy) atau 1,83 (ytd) menjadi Rp 5.581,8 triliun. Dunia perbankan

baik bank pemerintah maupun swasta melakukan sesuatu dengan jeli dan cermat dalam mengulas dinamika ekonomi dan sosial masyarakat (Daniel, 2021 dalam cnbcindonesia.com).

Arda (2017) mengemukakan beberapa faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, antara lain: pekerjaan itu sendiri, relasi atasan dan pengikut, kolaborator, promosi, dan gaji ataupun upah. Kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berkualitas. Berikut adalah tingkat kepuasan kerja pegawai bank pemerintah dan swasta yang diukur dengan penilaian.



Gambar 1. 1 Tingkat Kepuasan Karyawan Bank-Bank Terbesar di Indonesia

Sumber: Jobplanet.com, 2016

Berdasarkan Gambar 1.1 menunjukkan penilaian yang dilakukan karyawan terhadap faktor eksternal mampu mempengaruhi tingkat kepuasan secara umum perusahaan. Keempat bank terbesar di Indonesia ini hampir semuanya memiliki nilai yang baik. Rata-rata nilai yang diperoleh untuk bank Mandiri dan BNI adalah 3,4, BRI 3,3 dan bank swasta yaitu BCA mendapat rata-rata 3,8.

Berdasarkan fenomena diatas bisa dikatakan bahwa kepuasan kerja yang diciptakan pihak perusahaan sudah memberikan kontribusi bagi para karyawan dan dinyatakan dalam bentuk penilaian. Kepuasan kerja memiliki keterikatan dan keterkaitan dengan cara kepemimpinan yang dijalankan atasannya. Pemimpin yang dapat diandalkan karyawan adalah ketika dapat memberikan kontribusi berupa bantuan kepada karyawan apabila susah untuk mencari solusi dan memberikan kesempatan karyawannya untuk berkembang dan meningkatkan kualitas kerja.

Pemimpin dan karyawan harus bisa bekerja sama demi kepentingan perusahaan dan karyawannya. Karakteristik kepemimpinan harus ada pada diri pemimpin yang akan menghantarkan perusahaan dan karyawan untuk meraih tujuan. Karakter yang dimiliki setiap karyawan masih bervariasi dan memiliki perbedaan pendapat atau asumsi yang dipertahankan masing-masing individu.

Di dalam suatu perusahaan diperlukan seorang pemimpin yang dapat melihat dan menganalisa setiap pribadi karyawan dan menyelesaikannya dengan solusi yang sesuai dan tepat terhadap situasi. Kepemimpinan situasional ini memiliki banyak model yang dapat memastikan setiap solusi berdasarkan dengan modelnya masing-masing. Kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang diintegrasikan baik secara langsung maupun melalui dimensi suportif, yang masing-masing diterapkan dengan benar pada situasi yang sesuai (Ghazzawi *et al.*, 2017). Sesuai dengan definisinya, kepemimpinan situasional bisa beradaptasi dengan keadaan atau situasi apapun dalam memahami karyawan yang memiliki banyak karakter. Teori kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif memiliki banyak gaya kepemimpinan berdasarkan pada kesiapan pengikut mereka dan beberapa di antaranya termasuk *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (McShane dan Glinow, 2018:369).

Beberapa model yang dibahas mengenai *telling* yang merupakan gaya pemimpin paling dasar atau dikatakan tingkat pertama. *Telling* lebih difokuskan bagi karyawan baru yang masih membutuhkan bimbingan atau arahan dari pemimpin dan belum ada keterikatan antar pimpinan dan karyawannya tetapi lebih berfokus pada pemberian tugas. Diharapkan agar pemimpin dapat memandu dan mengarahkan karyawannya dengan baik dan lebih memberi motivasi yang cukup bagi karyawannya. Gaya kepemimpinan *selling* adalah level kedua yang digunakan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan *selling* ini ditujukan pada karyawan yang sudah mengembangkan kompetensi dengan meningkatkan komitmen. Peran pemimpin disini adalah masih berfokus pada tugas dan juga menjalin hubungan dengan karyawan. Adapun pemimpin sedikit lebih “memberitahu” dan lebih dominan “menyarankan” yang mengarah pada memotivasi dan akan bertindak layaknya pelatih. Kemudian pada *participating*, karyawan sudah mulai kompeten

tetapi tidak konsisten dengan komitmen. Karyawannya melakukan lebih sedikit pekerjaan dan tidak kooperatif. Maka yang dilakukan seorang pemimpin adalah dengan cara mendukung tetapi tidak perlu memberikan instruksi rinci tetapi tetap perlu diawasi mengenai pekerjaan yang sesuai. Pada gaya kepemimpinan ini ada keterikatan antara pemimpin dan karyawannya. Pada tahap ini dorongan dari pemimpin sangat berpengaruh. Gaya kepemimpinan *delegating* merupakan tujuan akhir dimana karyawan akan merasakan sepenuhnya diberdayakan dan sudah mulai kompeten, komitmen meningkat, termotivasi dan diberdayakan. Pada level ini, pemimpin mendelegasikan tugas lalu mengamati namun dengan tindak lanjut seminimal mungkin. Dengan begitu para karyawan akan merasa nyaman dengan tindakan yang diambil seorang pemimpin dengan kepemimpinan situasional.

Menurut Hosseini *et al.*, (2020), budaya organisasional adalah budaya yang ditransmisikan dan dipromosikan melalui pelatihan khusus, pembinaan, model peran, penghargaan, rekrutmen, seleksi dan promosi, dan mekanisme lainnya. Budaya organisasional adalah pedoman suatu perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia di perusahaan. Budaya organisasional dikatakan sebagai pola asumsi dan nilai yang mendasar yang dimiliki oleh anggota kelompok untuk memeriksa dan menggunakannya agar bisa mengatasi masalah yang timbul dari konsolidasi internal dan adaptasi eksternal yang telah dirancang secara baik dan memadai serta berfungsi secara kompeten untuk dianggap sah. Dengan demikian, dapat diajarkan kepada anggota baru sehingga mereka dapat mengamati, berpikir dan merasakan permasalahan tersebut (Schein dan Schein, 2017).

Budaya organisasional sangat diperhatikan oleh setiap perusahaan untuk menguji kinerja karyawan dan pada hasilnya. Hal ini mampu memberikan banyak pengaruh terhadap kinerja karyawan dan perusahaan. Kestabilan pada kinerja karyawan dapat dilihat seberapa pengaruh budaya organisasional ini. Menurut Muis *et al.*, (2018) budaya organisasional adalah bagian dari kepribadian perusahaan yang bertumbuh melalui sistem nilai yang menciptakan norma yang berkaitan dengan perilaku dan tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku setiap individu dalam organisasional. Budaya organisasional ini terbentuk dari beberapa elemen yang sangat mempengaruhi yaitu nilai, prinsip, budaya serta tradisi. Ini didukung

dengan adanya penelitian dari Robbins dan Coulter (2016:84) yang menjelaskan bahwa “budaya organisasional digambarkan sebagai perilaku anggota organisasional yang dipengaruhi oleh nilai, prinsip, dan tradisi bersama, serta bagaimana organisasional dibedakan sepanjang dimensi”. Budaya organisasional ini membantu pemimpin dan karyawan menjalankan tugasnya berdasarkan norma dan nilai yang terdapat didalamnya. Dengan begitu upaya ini dapat memberikan pengalaman tersendiri bagi setiap pemimpin maupun karyawan.

Pencapaian kinerja yang baik mampu menumbuhkan rasa puas bagi karyawan dan atasan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja pegawai yang akan mempengaruhi perusahaan. Dengan adanya kinerja karyawan, akan mempermudah bagi perusahaan untuk mengevaluasi para karyawan. Busro (2018:87) kinerja adalah hasil kerja yang harus dilakukan oleh setiap pengikut, baik secara individu maupun kelompok di dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam mencapai visi dan misi tujuan dengan kemampuan memecahkan masalah sesuai dengan kemampuannya dalam jangka waktu yang telah ditentukan serta konsisten dengan hukum yang berlaku. Peningkatan kinerja inipun menjadi salah satu hal yang terpenting dalam sebuah perusahaan karena dengan adanya hasil kinerja yang dilakukan karyawan dapat memberikan banyak nilai dan meningkatkan kualitas perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2016:135), kinerja bukanlah ciri khas individu seperti bakat atau keterampilan melainkan indikasi dari bawaan bakat atau keterampilan. Kinerja dikatakan sebagai karya nyata dari bakat ataupun keterampilan tersebut. Kinerja ini pun mampu menumbuhkan rasa puas atas pekerjaannya (Karaalioglu dan Karabulut, 2019).

Kepuasan kerja itu sendiri adalah bukti bahwa karyawan puas akan hasil kerjanya. Hal ini didukung dengan adanya definisi dari (Siagian dan Khair, 2018), “kepuasan kerja adalah perasaan seseorang yang timbul akibat pekerjaan yang dilakukan sudah cukup baik bila dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan atau pekerjaan yang dibebankan”. Rasa puas timbul ketika karyawan dapat mengembangkan dan meningkatkan kerjanya dengan baik, dan setiap pekerjaan yang diberikan dapat diatasi. Ada beberapa alasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Arda, 2017) seperti: pekerjaan itu sendiri, relasi atasan dan

bawahan, kolaborator, promosi, dan gaji atau upah. Faktor pekerjaan itu sendiri dapat memberi dampak bagi kepuasan kerja seseorang karena pekerja itu dapat diselesaikan sesuai dengan bidang pekerjaan dan kemampuannya. Dari faktor kedua yaitu relasi dengan atas memberitahukan bahwa pemimpin dapat mempercayai karyawan dan memberikan insruksi ataupun motivasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan berpengaruh pada kepuasannya. Rekan kerja dapat membantu dalam segala situasi termasuk kerjasaa tim yang baik, yang dapat saling memberikan dukungan dan dorongan yang positif. Promosi adalah situasi dimana karyawan mendapatkan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan satu tingkat lagi dan lebih diakui bahwa pekerjaannya bagus dan berkualitas. Faktor yang terakhir adalah mengenai gaji atau upah yang diterima oleh karyawan atau bahkan dalam bentuk penghargaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerjanya bagus dan pantas untuk mendapatkan gaji yang sesuai.

Dalam penelitian ini objek yang digunakan adalah karyawan bank dengan variabel yang dapat dibahas dalam riset ini. Riset ini akan mengkaji tentang pengaruh dari variabel yang akan dibahas dalam judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank di Surabaya”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah yang dapat diasumsikan adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank di Surabaya?
2. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank di Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank di Surabaya?
4. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank di Surabaya?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank di Surabaya?
6. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Bank di Surabaya?
7. Apakah budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Bank di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Bank di Surabaya
2. Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan Bank di Surabaya
3. Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan Bank di Surabaya
4. Pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan Bank di Surabaya
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank di Surabaya
6. Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Bank di Surabaya
7. Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Bank di Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat akademis dan manfaat praktis yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis
Riset ini bisa digunakan sebagai referensi pada riset selanjutnya, terutama dalam bidang Sumber Daya Manusia dan menggunakan variabel tertentu sebagai berikut kepemimpinan

situasional, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Riset bisa digunakan sebagai referensi dan sebagai pertimbangan dalam evaluasi sistem dan penentuan kebijakan yang akan diterapkan perusahaan mengenai kepemimpinan situasional, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri atas lima bab yang disusun sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Pada bab ini dibahas mengenai desain penelitian yang dilakukan, identifikasi, definisi operasional, dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel, teknik penyampelan, dan analisis data.

BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang objek penelitian, karakteristik responden penelitian, deskripsi data, analisis data, pengujian hipotesis penelitian dan pembahasan.

BAB 5: SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Bab ini adalah bagian penutup yang terdiri dari kesimpulan, keterbatasan dan saran untuk penulisan yang berkaitan dengan variabel ini serta bagi peneliti selanjutnya