**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia di era globalisasi memungkinkan aktivitas perekonomian berkembang semakin maju dan membuat lingkungan bisnis menjadi kompetitif. Begitupun di dunia perbankan yang ketat membuat perusahaan harus mengendalikan sumber daya yang dimilikinya guna meraih sumber daya manusia yang lebih unggul. Perbankan harus mampu mengelola sumber daya sesuai kebutuhan, seperti penggunaan staff professional.

Kompetisi di dunia perbankan menuntut setiap perusahaan untuk mampu mengelola dan mengatur sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang berkompeten dapat membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahan bank yang lain. Perusahaan perbankan membutuhkan sumber daya manusia yang dapat memberikan produktifitas maksimal bagi perusahaan agar perusahaan tersebut mampu untuk bertahan dalam persaingan guna mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan

Saat ini perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawannya, yang ditunjukkan dari kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam masa kerja yang cukup singkat (Towers, 2014). Sulitnya mempertahankan loyalitas kerja karyawan ditunjukkan dari survei yang dilakukan oleh *Towers Watson* dalam *Global Workforce Study (GWS)* terhadap 32.000 karyawan di seluruh dunia termasuk lebih dari 1000 karyawan di Indonesia dari berbagai level. Survei ini menunjukkan bahwa 66% karyawan di Indonesia cenderung mudah meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam kurun waktu dua tahun (Sindonews.com, 2014).

1

1

Karyawan yang berkualitas didalam perusahaan harus memiliki rasa loyalitas yang tinggi. Loyalitas karyawan adalah bagaimana seorang karyawan memiliki kesetian terhadap suatu perusahaan yang ditunjukkan dengan komitmennya di dalam perusahaan yang terbentuk dari individu dan organisasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Kesetiaan karyawan mengacu pada kesediaan karyawan tetap bersama organisasi bahkan ketika kemauan karyawan bertentangan dengan kepentingan pribadi (Greenhaus, 2014).

Menurut (Hasibuan, 2009) Loyalitas karyawan merupakan salah satu unsur yang digunakan untuk menilai karyawan, seperti kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Karyawan yang mempunyai rasa loyalitas di dalam dirinya membuat mereka merasa sebagai bagian dari perusahaan tersebut dan dengan adanya loyalitas yang tinggi pada diri karyawan akan memudahkan perusahaan meningkatkan produktifitas di perusahaannya.

Menurut (Dessler, 2009) Kesetiaan karyawan merupakan cerminan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaannya. Loyalitas karyawan salah satu sikap emosional dari seorang karyawan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Berdasarkan fenomena di lapangan yang terjadi menunjukan bahwa loyalias karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia di lihat dari tingkat *turnover* perusahaan. Fenomena-fenomena yang di dapat berdasarkan informasi yang di peroleh dari karyawan perusahaan tersebut antara lain adalah kurangnya kontribusi karyawan terhadap perusahaan yang menunjukan sikap loyal karyawan kepada perusahaanya, karyawan masih sering keluar kantor di saat jam kerja, karyawan sering terlambat bekerja setelah istirahat, beberapa karyawan datang terlambat dari jam istirahat yang sudah di tetapkan, karyawan seringkali tidak melapor terlebih dahulu pada pimpinan ketika tidak masuk atau keluar pada saat jam kerja.

Beberapa karyawan menunjukkan sikap yang kurang baik dalam menjalankan tugasnya ditunjukkan dengan dengan sikap ketidak peduliaan karyawan terhadap jam kerja. Karyawan lebih mementingkan kepentingan pribadinya dibandingkan dengan kepentingan perusahaan, serta sering menyepelekan jam yang sudah di tentukan, sehingga banyak permohonan kredit dari nasabah yang tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya dan membuat nasabah terlalu lama menunggu, hal ini mengakibatkan tujuan perusahaan tidak dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan fenomena di atas, menunjukan bahwa terdapat masalah dalam loyalitas karyawan dari adanya tingkat *turnover* pada perusahaan PT.Bank Rakyat Indonesia dapat di lihat selama periode tahun 2015-2017. Berikut Tabel 1.1 Jumlah karyawan masuk dan karyawan keluar/ mengundurkan diri pada bank BRI kantor cabang Jombang 2015-2017.

**Tabel 1.1**

**Jumlah Karyawan Masuk Dan Karyawan Keluar/ Mengundurkan Diri**  
**Pada Bank BRI Kantor Cabang Jombang 2015-2018**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Jumlah Karyawan** | **Karyawan Masuk** | **Karyawan Keluar** |
| 2015 | 67 | 8 | 4 |
| 2016 | 71 | 7 | 2 |
| 2017 | 76 | - | 5 |

Sumber: Bank BRI Kantor Cabang Jombang , 2018

Berdasarkan tabel 1.1 dapat di katakan tingkat tingkat turn over pada PT.Bank Rakyat Indonesia tertinggi pada tahun 2017 dimana karyawan yang keluar sebanyak 5 sedangkan karyawan yang masuk tidak ada, meningkatnya tingkat turn over tahun 2017 mengindikasi permasalahan loyalitas kerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Jombang. Tingkat turnover rendah ada di tahun 2015 dimana jumlah karyawan yang keluar sebanyak 4 dan karyawan yang masuk sebanyak 8 orang.

Tingkat turnover yang tinggi di sebuah perusahaan bisa menggambarkan rendahnya tingkat loyalitas para pekerja terhadap perusahaan itu. Loyalitas yang rendah tentu saja merupakan sikap negative yang dapat menghambat kemajuan dan tujuan dari perusahaan.

Peningkatan loyalitas karyawan merupakan salah satu masalah yang penting dan menjadi pemikiran yang mengganggu para pemimpin bisnis (Donghong,et al. 2012) dalam (Ritaudin, 2016). Loyalitas merupakan pondasi perusahaan dalam mempertahankan karyawan unggul dan berkualitas untuk tetap bertahan di perusahaan, karena karyawan merupakan penggerak perusahaan untuk terus berkembang secara berkelanjutan dan terus produktif (Ritaudin, 2016)

Permasalahan yang di timbulkan akibat rendahnya loyalitas karyawan pada dunia perbankan tidak lepas dari adanya peran pemimpin dan perusahaan. Kepemimpinan dapat di tunjukan dari kemampuan seorang pemimpin yang mampu meyakinkan karyawannya untuk berusaha dalam mencapai tujuan organisasi. Diskusi-diskusi tentang kepemimpinan etis selalu melibatkan konsep mengenai integritas personal. Mayoritas cendekiawan mempertimbangkan integritas sebagai kebutuhan utama bagi kepemimpinan etis (Bakker, 2008) Di bidang akademis, juga ada minat yang kuat dalam menganalisis karater kepemimpinan yang etis (Jhonson , 2011).

Kurangnya sikap etis pada pemimpin bisa mengurangi kepercayaan dari karyawan itu sendiri, hal ini mengakibatkan loyalitas karyawan akan berkurang (Binawa, 2017). Kepemimpinan etis adalah cara pemimpin memimpin perilaku berdasarkan norma, menciptakan pesan etis yang tegas, menetapkan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut dan mengikuti prinsip etis pada proses ketika mereka ingin membuat keputusan dan menciptakan suatu proses observasi untuk para pengikut (Brown et al., 2005) dalam (Binawa, 2017).

Kepemimpinan etis mengacu pada demonstrasi dan promosi perilaku etis seorang pemimpin kepada karyawan dengan cara komunikasi dan interaksi interpersonal (Brown & Harrison, 2005). Kepemimimpinan etis adalah suatu proses di mana tujuan dari bisnis atau organisasi di tentukan arahnya dan anggota organisasi di tuntun untuk mencapai sebuah tujuan yang telah di tetapkan dengan cara mempengaruhi. Teori-teori kepemimpinan dan penelitian diciptakan dengan perspektif Barat, studi kepemimpinan etis juga telah dibahas dari perspektif Cina dan terinspirasi dari filsafat konfusianisme, menambahkan bahwa sebagian besar penelitian kepemimpinan etis diperiksa berdasarkan penelitian kepemimpinan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada karyawan yang bekerja di Bank BRI Kantor Cabang Jombang terdapat masalah-masalah yang dialami oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yaitu seorang karyawan menginginkan fasilitas fisik dalam pekerjaan,tetapi pimpinan tidak memberikan dengan berbagai macam alasan yang kurang bisa diterima dan karyawan meminta pembaruan teknologi tetapi pemimpin Bank BRI Kantor Cabang Jombang tidak kunjung memperbaruinya. (Wawancara dengan karyawan dan Bagian Personalia BRI Kantor Jombang)

Faktor lain yang mempengaruhi penurunan loyalitas karyawan adalah kontrak psikologis. Kontrak psikologis merupakan persepsi karyawan tentang bentuk dan kewajiban timbal balik terhadap perusahaan dan saling menguntungkan yang dimiliki masing-masing pihak, karyawan dan perusahaan, terhadap yang lainnya dan kewajiban yang dimiliki oleh satu pihak dengan pihak lain. Kontrak psikologis ini dipahami dari sudut pandang karyawan bukan dari sudut pandang perusahaan (Schein, 2005) dalam (Cahyo, 2015). Penelitian Lu-Ming Tseng, Jui-Yun Wu (2017) mebuktikan bahwa kontrak psikologis berhubungan positif dengan kesetian karyawan

Menurut (Moorhead & Griffin , 2013) kontrak psikologis adalah harapan seseorang mengenai apa yang akan ia kontribusikan kepada organisasi dan apa imbalan yang di berikan oleh organisasi kepada individu tersebut. Kontribusi individu kepada organisasi meliputi hal-hal seperti usaha, keterampilan, kemampuan, waktu, dan loyalitas.

Kontrak psikologis merupakan persepsi karyawan, tentang bentuk dan kewajiban timbal balik terhadap perusahaan dan saling menguntungkan yang dimiliki masing-masing pihak, karyawan dan perusahaan, terhadap yang lainnya dan kewajiban yang dimiliki oleh satu pihak dengan pihak lain. Bentuk kontrak psikologis merupakan harapan karyawan dan organisasi sebagai pendamping kontrak kerja resmi. Hal ini dilandasi atas dasar persepsi dari kedua belah pihak mengenai aspek-aspek yang menjadi tanggung jawab masing-masing. Didalamnya tersirat adanya sebuah kepercayaan mengenai ketentuan yang bersifat timbal balik. Perjanjian ini tidak tertulis namun dapat memberikan hubungan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Organisasi menyediakan akses bagi kompensasi dan imbalan yang bersifat kompetitif, peluang pengembangan karir, ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarga. Di sisi lain, karyawan menyumbangkan berbagai kemampuan secara berkelanjutan disertai peningkatan produktivitas dan usaha ekstra yang bersifat sukarela untuk kemajuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006) dalam (Anggraeni, 2013)

Ketika kontrak yang terjadi dapat terealisasi dengan baik antara karyawan dengan perusahaan, dengan kata lain tidak ada pelanggaran kontrak dari perusahaan terhadap karyawan walaupun kontrak tersebut dalam bentuk tidak tertulis atau non-formal. Sebaliknya ketika terjadi pelanggaran kontrak psikologis oleh perushaan terhadap karyawan, maka dapat timbul gejala seperti malas bekerja, muncul keluhan-keluhan dari karyawan,dapat menimbulkan rendahnya loyalitas karyawan, indisipliner karyawan dan gejala negatif lainya.

Kontrak psikologis yang terpenuhi akan memberikan pengaruh kepada sikap dan perilaku individu didalam sebuah organisasi tersebut. Kontrak psikologis yang sesuai dengan kesepakatan dari kedua belah pihak, karyawan maupun perusahaan akan meresa adil dan wajar, kedua belah pihak akan merasa puas dan saling percaya sehingga besar kemungkinan dari kedua belah pihak untuk mempertahankan hubungan mereka.

Seperti hasil wawancara yang dilakukan dengan bagian personalia, diperoleh informasi bahwa manajemen Bank BRI Kantor Cabang Jombang sudah berusaha memenuhi apa yang menjadi harapan-harapan dari karyawannya, antara lain sudah memberi gaji yang cukup, yakni sesuai dengan UMR, sudah memberikan uang lembur sesuai peraturan pemerintah, sudah memberikan peluang karir dan promosi yang baik seperti naik jabatan sebagai kepala Bagian, serta sudah memberi jaminan kesejahteraan hidup, namun karyawan masih ada yang tidak betah kerja di perusahaan tersebut. Akan tetapi terkadang karyawan mengabaikan kontrak tersebut karena mereka tidak puas dengan apa yang mereka peroleh dari perusahaan. Harapan mereka untuk terus mengembangkan karirnya terkadang tidak tidak sesuai harapan. Mereka sudah berusaha bekerja dengan baik akan tetapi karier yang di dapat tetap berdiri ditempat yang sama dari awal bekerja. Namun pegawai yang hubungannya dekat dengan atasan lebih mudah untuk naik kejenjang karier yang lebih menjanjikan.

Selain itu berdasarkan wawancara terhadap beberapa karyawan, ditemukan bahwa harapan dari para karyawan belum sepenuhnya dipenuhi oleh perusahaan. Mereka berharap perusahaan menyediakan fasilitas yang baik seperti kendaraan operasional dan berkualitas guna menunjang kinerja mereka. Selain itu, karyawan juga berharap perusahaan mampu memberikan kejelasan jenjang karir sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Sebenarnya, harapan-harapan tersebut secara implicit muncul di awal saat para karyawan pertama kali bekerja Bank BRI Kantor Cabang Jombang. Seiring berjalannya waktu, para karyawan menyadari bahwa harapan-harapan tersebut belum diwujudkan oleh perusahaan.

Besarnya pengaruh kepemimpinan etis dan kontrak psikologis terhadap loyalitas karyawan mendasari penelitian ini. Bedasarkan latar belakang dan teori-toeri diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Kontrak Psikologis Terhadap Loyalitas Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Jombang”**

* 1. **Rumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap Loyalitas pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
2. Apakah kontrak psikologis berpengaruh terhadap Loyalitas pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk?
   1. **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap Loyalitas pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh kontrak psikologis terhadap Loyalitas pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
   1. **Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat berjalan terarah dan fokus maka penulis memandang permasalahan penelitian yang di angkat perlu di batasi variabelnya. Oleh karena itu, penulis membuat hanya yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan etis, kontrak psikologis, dan loyalitas karyawan yang terjadi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

* 1. **Manfaat Penelitian**

1. **Manfaat Teoritits**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan khususnya bagi mahasiswa STIE PGRI Dewantara Jombang, dan menambah kajian ilmia bidang sumbercdayacmanusisa pada umumnya.

1. **Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau dijadikan suatu masukan dala rangka menentukan kebijakan selanjutnya pada PT.Bank Rakyat Indonesia Tbk cabang Jombang dalam kepemimpinan dan kontrak kerja.