

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Lembaga keuangan memiliki peran yang sangat penting terhadap pergerakan roda perekonomian Indonesia khususnya perbankan. Ketika terjadi penurunan jumlah kredit yang disalurkan akibat sikap kehati-hatian dari pihak bank, secara tidak langsung akan terjadi perlambatan pertumbuhan ekonomi di negara yang bersangkutan. Bank BUMN adalah salah satu yang paling berpengaruh dalam menggerakkan roda perekonomian tersebut sehingga Bank BUMN harus terus bekerja keras untuk perekonomian Indonesia.

Salah satu contoh Bank BUMN yang berpengaruh adalah PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Terdapat beberapa tugas pokok lembaga perbankan. Pertama, bank bertugas menyalurkan kredit kepada lembaga usaha atau perseorangan yang membutuhkan. Tujuan penyaluran kredit ini adalah untuk kegiatan yang bersifat produktif. Kedua, perbankan memiliki tugas sebagai lembaga intermediasi yaitu masyarakat boleh menyimpan uang mereka dalam bentuk deposito berjangka, giro, atau rekening koran, serta tabanas. Ketiga, menyalurkan jasa di bidang lalu lintas peredaran dan pembayaran uang. Jasa-jasa ini termasuk jasa pengeluaran cek, menjual dan membeli wesel, penukaran valas, dan masih banyak lainnya. Keempat, bank bertugas memberikan jaminan-jaminan bank dan juga menyewakan tempat untuk penyimpanan barang-barang berharga.

Salah satu cara untuk mengukur kinerja suatu bank dapat dinilai dari *Non Performing Loan* (NPL) yaitu merupakan kredit bermasalah yang merupakan salah satu kunci untuk menilai kualitas kinerja bank. NPL Bank Mandiri 2 tahun terakhir ini mengalami peningkatan dari 2,43% menjadi 3,86% yang berarti bertambahnya tingkat kredit yang macet. Akibat dari naiknya NPL yaitu menurunnya laba 28,6% dari Rp9,92 triliun menjadi Rp7,08 triliun yang berarti berkurangnya laba sampai Rp2 triliun lebih.

Akibat penurunan laba tersebut maka Bank Mandiri memberlakukan budaya Efisiensi kepada seluruh karyawannya sehingga semaksimal mungkin menekan

semua pengeluaran yang ada. Budaya Efisiensi ini berpengaruh langsung kepada loyalitas para karyawannya. Loyalitas sangat penting dalam suatu perusahaan karena karyawan adalah asset terbesar dalam suatu perusahaan terutama pada industri jasa keuangan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak terlepas daripada peranan karyawannya yang memiliki loyalitas yang tinggi.

Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang loyalitas karyawan oleh para peneliti dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya, akan tetapi hasil penelitian yang diperoleh masih terdapat perbedaan (*gap research*) antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Terjadinya perbedaan hasil penelitian ini menimbulkan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian kembali dengan tema yang sejenis.

Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan kepada salah satu unit kerja yaitu Treasury Operations pada PT. Bank Mandiri, Tbk yang merupakan salah satu perusahaan BUMN. PT. Bank Mandiri, Tbk merupakan lembaga keuangan perbankan yang terbentuk melalui merger dari 4 bank pemerintah yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Export Import, dan Bank Pembangunan Indonesia. PT. Bank Mandiri, Tbk telah berdiri selama 18 tahun sejak merger dari 4 bank pemerintah tersebut, maka seiring dengan pertumbuhan di Bank Mandiri tentunya masalah yang timbul semakin kompleks baik dari sisi teknologi, sumber daya manusia, persaingan di dunia bisnis perbankan konvensional yang semakin ketat dan berbagai permasalahan lainnya.

Loyalitas menjadi salah satu permasalahan yang dihadapi oleh Bank Mandiri saat ini. Karena menurut penulis beberapa bulan terakhir ini di *Operations Group* tingkat kedisiplinan yang masih kurang. Banyak faktor yang mempengaruhi ketidak disiplin tersebut dari internal maupun eksternal. Dari data yang ada *Treasury Operation Departement* selalu diperingkat terakhir dari *Operations Group*, berikut rekapitulasi ketidakhadiran pegawai karena Surat Dokter, Datang Terlambat, dan Ijin Datang Terlambat :

Tabel 1. Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai Operations Group
Periode Agustus 2016

No	Dept	SD	DT/IDT	Total	Jml Peg	Persentase (%)	Ranking
1	PPB	1	0	1	28	3.57	1
2	BPC SBY	2	0	2	28	7.14	2
3	PYR	5	0	5	37	13.51	3
4	TOE	14	4	18	96	18.75	4
5	TOI	13	3	16	52	30.77	5
6	BAO	17	15	32	83	38.55	6
7	ITP	7	6	13	32	40.63	7
8	OPI	3	3	6	14	42.86	8
9	DOP	28	16	44	69	63.77	9
10	TRO	12	50	62	52	119.23	10

Sumber: PT Bank Mandiri, 2016

Dari tabel 1 terlihat bahwa tingkat kedisiplinan di Operations Group masih buruk. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan masih tergolong rendah.

Berdasarkan data pada tabel 1 maka pihak manajemen perusahaan perlu mengupayakan cara untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Upaya yang dapat ditempuh dalam meningkatkan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan membenahan sumber daya manusia melalui budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi.

Loyalitas karyawan adalah suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan, maupun pada tempat kerjanya yang menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat. Sedangkan budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.

Budaya organisasi diduga mempengaruhi loyalitas karyawan di Bank Mandiri. Banyak pihak berpendapat bahwa suasana kerja di BUMN hangat dan kekeluargaan. Perilaku orangnya lebih santun dan hormat satu sama lain, khususnya kepada para senior. Budaya senioritas terasa sangat kental di Bank Mandiri. Protokoler ketat dan ada perlakuan yang sangat khusus bagi pemimpin. Memiliki kebiasaan cenderung menghindari konflik yang dipicu oleh budaya senioritas yang kental. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa karyawan mengatakan bahwa karyawan yang lebih dekat dengan atasan, lebih senior dan lebih sering muncul di acara-acara kegiatan resmi perusahaan akan lebih cepat

dipromosikan dibandingkan dengan karyawan baru yang memiliki kompetensi tinggi sehingga mempengaruhi loyalitas terhadap perusahaan.

Gaya kepemimpinan pimpinan diduga juga turut berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Atasan yang bersifat sebagai penguasa yang cenderung sewenang-wenang dan tidak menghargai aspirasi karyawan akan membuat karyawan merasa tidak puas dalam bekerja. Sehingga ada kemungkinan karyawan akan mencari seksi, departemen bahkan perusahaan yang dipimpin oleh atasan yang lebih baik dalam memperlakukan bawahannya. Seandainya karyawan tidak berpindah kerja, kemungkinan karyawan tersebut akan bekerja dengan tidak sepenuh hati atau bisa dikatakan loyalitasnya terhadap perusahaan menjadi rendah. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa karyawan mengatakan bahwa sebagian besar karyawan kontrak dan tetap tidak dapat menyampaikan aspirasinya terhadap pimpinan dan dianggap sebelah mata, menurut mereka gaya kepemimpinan mempengaruhi kondisi kerja yang kondusif sehingga mereka dapat bekerja dengan nyaman.

Kompensasi diduga juga dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Kompensasi adalah semua pendapatan pegawai yang berbentuk uang atau barang langsung /tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi yang belum sesuai harapan sehingga mengakibatkan karyawan semakin tidak disiplin bahkan masih mencari perusahaan-perusahaan lainnya yang bisa memberikan kompensasi yang lebih baik dari apa yang telah mereka dapatkan saat ini. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa karyawan mengatakan bahwa pemberian kompensasi berupa bonus yang tidak sesuai performa pada tahun berjalan dapat mempengaruhi tingkat loyalitas.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan

perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Komitmen organisasi karyawan yang tinggi merupakan cerminan sikap positif karyawan terhadap perusahaan, karena karyawan sudah merasa nyaman dan betah bekerja pada perusahaan tersebut sehingga dapat mempengaruhi loyalitas karyawan.

Komitmen organisasi yang dimiliki saat ini masih rendah hal ini disebabkan masih banyak karyawan yang merasa belum dapat menyesuaikan diri dengan kebijakan pimpinan perusahaan, lingkungan kerja belum kondusif dan lain sebagainya sehingga hal ini menimbulkan rasa kurang nyaman dalam bekerja pada perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa karyawan mengatakan bahwa semua karyawan Operations Group harus mengikuti program budaya yang sungguh mengganggu pekerjaan inti mereka sehingga banyak karyawan yang tidak mau mengikuti aturan ini.

Berdasarkan uraian dan fenomena pada Bank Mandiri, maka judul penelitian ini adalah **“Analisis Loyalitas yang Didukung oleh Komitmen Organisasi pada Operations Group PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.”**

I.2 Pembatasan Masalah

I.2.1 Ruang Lingkup

Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal seperti tawaran untuk mendapatkan posisi dan pendapatan yang lebih besar dari pesaing. Sedangkan faktor internal misalnya seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi, rotasi kerja dan lain sebagainya.

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi ruang lingkup permasalahan yaitu faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebagai usaha untuk menciptakan loyalitas pada Operations Group di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.

I.2.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dapat diidentifikasi beberapa masalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap

komitmen organisasi sebagai upaya untuk menciptakan loyalitas sebagai berikut:

- a. Loyalitas karyawan masih tergolong rendah dengan melihat tingkat kehadiran yang rendah
- b. Penerapan budaya organisasi belum dilaksanakan sepenuhnya oleh anggota organisasi.
- c. Gaya kepemimpinan yang masih bersifat sebagai penguasa yang cenderung sewenang-wenang dan tidak menghargai aspirasi karyawan.
- d. Kompensasi yang belum sesuai harapan sehingga mengakibatkan karyawan semakin tidak disiplin bahkan masih mencari pekerjaan pada perusahaan-perusahaan lainnya.
- e. Karyawan masih belum dapat menyesuaikan diri dengan kebijakan pimpinan, sehingga komitmen organisasi yang dimiliki masih rendah.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, dapat dikemukakan beberapa perumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- b. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- c. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- d. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- e. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- f. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- g. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

- h. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- i. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- j. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- e. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- f. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- g. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- h. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- i. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

- j. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

I.4.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman peneliti dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama mengenai Analisis Loyalitas SDM yang di dukung oleh komitmen organisasi pada Operations Group PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

- b. Manfaat Praktis :

- 1) Bagi Instansi. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan kepada pimpinan terkait Analisis Loyalitas SDM yang di dukung oleh komitmen organisasi pada Operations Group PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk., baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.
- 2) Bagi Pegawai. Dengan menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, pegawai akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kemampuannya bagi peningkatan karir.
- 3) Bagi Peneliti. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada didunia kerja, sekaligus sebagai pengalaman untuk memahami penerapan teori dengan realita ditempat pekerjaannya.
- 4) Bagi Akademisi. Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya hasil penelitian dan bahan referensi bagi program Pascasarjana Universitas Pembangunan, "Veteran" Jakarta, khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.