

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran umum objek penelitian

Bisnis perbankan saat ini berkembang dengan sangat pesat, hal ini terlihat dari volume usaha, mobilitas dana masyarakat, maupun dari pemberian kredit. Berdasarkan data Biro Riset Info Bank, bisnis perbankan saat ini menguasai 90.46% pangsa pasar sektor keuangan di Indonesia. Penguasaan pasar yang sangat besar ini menimbulkan banyaknya persaingan yang terjadi.

Pemerintah Indonesia mendirikan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai salah satu bagian dari program restrukturisasi perbankan demi menyasati kondisi perbankan saat ini. Program restrukturisasi ini terdiri dari empat bank pemerintah yang perannya tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia. Bank Mandiri merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan laba bersih ketiga terbesar pada tahun buku 2014 setelah Bank Rakyat Indonesia dan PT. Telkom Tbk..

Produk-produk Bank mandiri antara lain :

1. *Consumer Banking*

- a. Mandiri Tabungan : Layanan Mandiri Tabungan, Mandiri Tabungan Bisnis, Mandiri Tabungan Rencana, Mandiri Tabungan Haji, dan Mandiri Tabungan Valas.
- b. Mandiri Giro
- c. Mandiri Deposito : Layanan Mandiri Deposito dan Mandiri Deposito Valas.

- d. Mandiri Debit
- e. Mandiri Kartu Kredit : Mandiri Visa dan Mandiri Mastercard.
- f. Mandiri Kredit Konsumer : Mandiri KPR, Mandiri KPR Multiguna, Mandiri Kredit Tanpa Agunan, Mandiri Mitrakarya, dan Mandiri Tunas KPM.
- g. Mandiri Prioritas : Layanan Mandiri Prioritas dan *Merchant Relations Program*.
- h. Produk Investasi : Reksadana dan Obligasi Negara Ritel & Suku Ritel.
- i. Bancassurance : AXA Mandiri Financial Services, Mandiri Investasi Sejahtera, Mandiri Jiwa Sejahtera dan Mandiri Rencana Sejahtera.
- j. *Retail Brokerage*
- k. *Consumer Banking Treasury (CBT)*

2. *Small & Micro Business*

- a. Kredit Usaha Tunai Small Commercial : Kredit Investasi, Kredit Modal Kerja, Kredit Agunan Deposito, Kredit Multiguna Usaha, Kredit Koperasi Mandiri, dan Kredit Wirausahawan Mandiri.
- b. Kredit Program : Kredit Ketahanan Pangan dan Energi dan Kredit Pengembangan Energi nabati Revitalisasi Perkebunan.
- c. Kredit Usaha Non Tunai : Produk Impor, *Trust Receipt*, Surat Kredit Berdokumen dalam Negeri, Bank Garansi dan *Standby LC*.
- d. Mandiri Mikro : Mandiri Kredit Usaha Mikro, Mandiri Kredit Serbaguna Mikro, Mandiri Kredit BPR, dan Program Kemitraan.

3. *Commercial Banking*

- a. Pembiayaan : Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, dan Kredit Agunan Deposito
- b. *Trade Finance & Services* : *Export & Import Advisory*, Produk Ekspor, Produk Impor, *Trust Receipt*, *Open Account Financing*, Bank Garansi, dan *Standby LC*.
- c. Pembiayaan Khusus: Mandiri Kredit Pertambangan, Mandiri Kredit Telco, Mandiri Kredit Alat Berat, *Mandiri KMK Warehouse Receipt*, *Mandiri Fixed Loan*, *Mandiri KMK Plus*, *Mandiri KMK SGD*, *Mandiri KI SGD*, *Mandiri Kredit Multifinance*, *Mandiri KMK eBIZ Card*, dan *Mandiri Treasury Line*
- d. *Cash Management* : *Mandiri Cash Concentration*, *Mandiri Notional Polling*, *Mandiri Cash Management System*, *Mandiri Immediate Cash*, *Mandiri Mass Transaction System*, *Mandiri Open Payment*, *Mandiri Virtual Account*, *Mandiri Retail Collection Point*, *Mandiri Cashier Cash Management*, *Mandiri Corporate Collection*, dan *Mandiri Cash Management Bank Service*.
- e. Produk Dana : Giro, Deposito Berjangka, dan *Deposito On Call*.

4. *Corporate Banking*

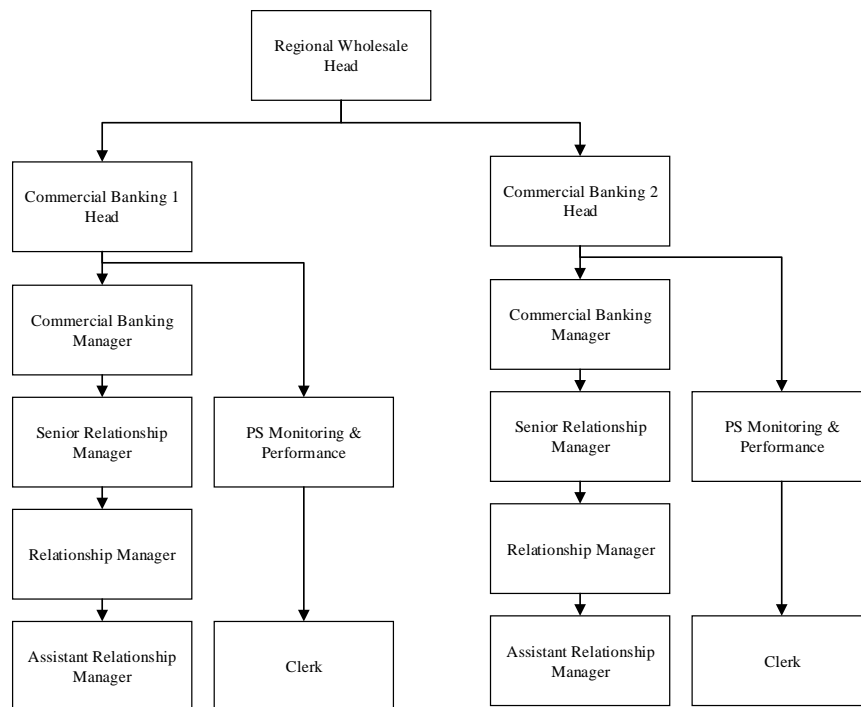
- a. Pembiayaan : Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, dan Kredit Agunan Deposito
- b. *Trade Finance & Services* : *Export Advisory*, *Import Advisory*, Produk Ekspor, Produk Impor, *Trust Receipt*, *Open Account Financing*, Bank Garansi, dan *Standby LC*.
- c. *Cash Management* : *Mandiri Cash Concentration*, *Mandiri Notional Polling*, *Mandiri Cash Management System*, *Mandiri Immediate Cash*, *Mandiri Mass Transaction System*, *Mandiri Open Payment*,

Mandiri *Virtual Account*, Mandiri *Retail Collection Point*, Mandiri *Cashier Cash Management*, Mandiri *Corporate Collection*, dan Mandiri *Cash Management Bank Service*.

d. Produk Dana : Giro, Deposito Berjangka, dan *Deposito On Call*.

Commercial Banking Regional VI Jawa Barat merupakan salah satu strategi bisnis unit (SBU) di Bank Mandiri untuk wilayah Jawa Barat dengan kontribusi tertinggi bagi keseluruhan profit Bank Mandiri di regional VI Jawa Barat yaitu sebanyak 336.02 Milyar. *Commercial Banking* Regional VI Jawa Barat terdiri dari *Commercial Banking* Bandung 1 dan Bandung 2, keduanya mengelola kredit pinjaman kepada debitur baik *Cash Loan* maupun *Non Cash Loan* dan produk *Cash Management* lainnya. Pada Desember 2014, *Commercial Banking* Regional VI memiliki total *Revenue* sebesar Rp. 97.61 Milyar dengan pencapaian kredit Rp. 9,279 Milyar dan perolehan dana sebesar Rp. 3,802 Milyar, serta memiliki jumlah pegawai sebanyak 51 orang pegawai.

Gambar 1.1
Struktur Organisasi *Commercial Banking* Regional VI Jawa Barat



Sumber: PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2016)

Di tengah persaingan global, Bank Mandiri harus mampu bersaing dengan berbagai perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri, seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Central Asia (BCA), Maybank (dahulu BII), DBS Bank, dan lain-lain. Untuk menghadapi persaingan global tersebut, Bank Mandiri mencanangkan 3 Tahap Transformasi, yaitu:

- a. Program Transformasi Tahap I (2005 - 2009) : Program transformasi selama 5 tahun untuk membentuk Bank Mandiri menjadi Bank Multispesialis yang Dominan. Terdapat 4 tema yang diterapkan Bank Mandiri, yaitu budaya, penjualan, aliansi dan kontrol *Non Performing Loan (NPL)*. Program ini terbukti secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja Bank Mandiri.
- b. Program Transformasi Tahap II (2010 - 2014) : Program transformasi tahap selanjutnya dengan melakukan revitalisasi visi, yaitu “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang Paling Dikagumi dan Selalu Progresif”. Sejalan dengan visi tersebut Bank Mandiri meningkatkan target pencapaiannya dan berambisi untuk masuk dalam jajaran *Top 5* Bank di ASEAN pada tahun 2014.
- c. Program Transformasi Tahap III (2015 - 2020) : Penetapan target untuk masuk ke dalam *Top 3* Bank di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional. Dalam mewujudkan visi tersebut, program transformasi sebelumnya akan difokuskan terhadap 3 (tiga) area bisnis, yaitu *Wholesale transaction, Retail deposit & payment* dan *Retail Financing*.

Ketiga fokus area tersebut didukung dengan penguatan organisasi dan peningkatan infrastruktur (cabang, *IT, operation* dan *risk management*) untuk

memberikan solusi layanan terpadu. Untuk mencapai hal tersebut, tentunya Bank Mandiri harus didukung dengan pondasi Sumber Daya Manusia yang kuat.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk memenangkan persaingan dalam era globalisasi dan perdagangan bebas. Sebagai implikasi dari semakin meningkatnya tingkat persaingan, tuntutan Sumber Daya Manusia yang berkualitas pun semakin meningkat. Terutama di dunia perbankan, sebuah informasi dan rahasia perusahaan yang melekat pada Sumber Daya Manusia harus dijaga dengan baik agar tidak jatuh ke tangan pesaing. Oleh karena itu, Komitmen Berorganisasi pegawai menjadi hal yang sangat perlu diperhatikan.

1.2 Latar belakang penelitian

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, sumber daya manusia menjadi tulang punggung industri perbankan. Performa dari industri perbankan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia di dalamnya, baik oleh pemimpin maupun pegawainya. Saat ini tingkat perebutan sumber daya manusia di sektor perbankan sangat tinggi, oleh karena itu sudah menjadi tugas bagi seorang pemimpin di sektor perbankan agar dapat mempertahankan pegawai yang berkualitas dengan menanamkan komitmen kepada setiap pegawainya. Komitmen menyiratkan niat seseorang untuk bertahan dalam sebuah kondisi tertentu atau tindakan tertentu. Komitmen pegawai adalah hal yang tidak bisa dipaksakan, seorang pemimpin harus menanamkan dan menjaga komitmen pegawai. Komitmen secara signifikan berhubungan dengan kepercayaan, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja; hubungan antara komitmen dan *turnover*; dan hubungan yang positif antara komitmen dan performansi kerja.

Menurut hasil riset dari lembaga survei PricewaterhouseCoopers di tahun 2014, angka *turnover* pegawai perbankan di Indonesia mencapai lebih dari 10%,

sedangkan idealnya besaran *turnover* di industri perbankan hanya sebesar 5%. Hal ini untuk menjaga data-data penting nasabah agar tak mudah berpindah ke bank lain. *Turnover* tersebut disebabkan oleh beberapa indikasi seperti: pegawai mendapatkan tawaran gaji yang lebih menarik; pegawai mengincar kesempatan berkarir yang lebih prospektif; pegawai menginginkan tantangan yang lebih atraktif; atau pegawai merasa kurang puas dengan Kepemimpinan atasannya.

Tingginya angka *turnover* tersebut disebabkan banyak bank yang menginginkan pegawai berkualitas secara instan. Untuk mempersiapkan pegawai baru memerlukan rencana jangka panjang dan waktu yang cukup lama untuk pelatihan sedangkan kondisi pasar yang selalu berubah menuntut tindakan yang serba cepat. Selain itu, bank juga harus menyiapkan dana yang banyak untuk *program development* pegawai dimana bank harus mendidik dan mengkaji pegawai yang belum menghasilkan apa-apa untuk waktu yang cukup lama.

Bank Mandiri khususnya unit *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat* juga tidak luput dari permasalahan tersebut, berikut adalah rekapitulasi jumlah pegawai yang mengajukan *Resign* dan mengajukan mutasi ke unit lain periode 2013-2015 dan proyeksi periode 2016 berdasarkan wawancara dengan Ibu Lya Amalia selaku staff *General Affair (GA)* pada tanggal 4 Maret 2016 :

Tabel 1.1
Rekapitulasi Pegawai yang Mengajukan *Resign* dan Mutasi ke Unit Lain

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Resign	Jumlah Permohonan Mutasi ke Unit Lain	Total Pegawai Resign & Mutasi ke Unit Lain	Persentase Resign	Persentase Pegawai Resign & Mutasi ke Unit Lain
2013	53	5	0	5	9.43%	9.43%
2014	48	4	1	5	8.33%	10.42%
2015	50	2	1	3	4.00%	6.00%
2016 (Proyeksi)	51	7	2	9	13.73%	17.65%
Total				22		

Sumber: Data Internal Personalia PT. Bank Mandiri (2016)

Berdasarkan pada Tabel 1.1, pegawai yang mengajukan mutasi ke unit lain atas kemauan sendiri dikategorikan dengan pegawai yang mengajukan *resign*. Karena untuk memindahkan pegawai ke unit lain (diluar unit *Commercial Banking*) yang memiliki fokus pekerjaan yang berbeda diperlukan dana untuk *program development* agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang baru. Selain itu, perlu mencari personil pengganti untuk posisi yang ditinggalkan karena pindah ke unit lain.

Dari data tersebut dapat terlihat bahwa angka *turnover* periode 2013-2015 yang terjadi di Bank Mandiri khususnya unit *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat* diatas angka ideal, yakni 5%. Selain itu, pada tahun 2016 ini sebanyak 7 pegawai berencana mengajukan *resign* dan 2 pegawai berencana mengajukan mutasi ke unit lain dimana hal tersebut dapat menyebabkan angka *turnover* tertinggi dalam periode 4 tahun terakhir ini. Dari rekapitulasi hasil wawancara dengan Ibu Lya Amalia selaku staff *General Affair* (GA) pada tanggal 4 Maret 2016, didapatkan alasan *Turnover* pegawai sbb :

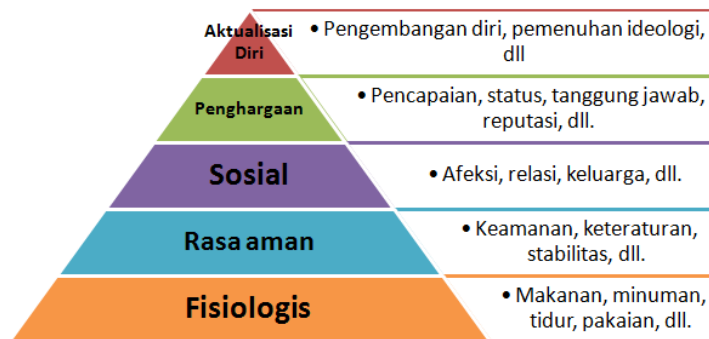
Tabel 1.2
Alasan *Turnover* Pegawai

Faktor Penyebab	Alasan <i>Turnover</i> Pegawai	Jumlah	Persentase
Faktor Internal	Kepemimpinan (pegawai merasa kurang mendapatkan apresiasi, kurang dapat mengaktualisasikan diri, pembagian tugas yang tidak sesuai <i>job desc</i>)	10	46%
	Jenjang karir	4	18%
Sub Total		14	64%
Faktor Eksternal	Mendapatkan tawaran yang lebih menarik	6	27%
	Alasan pribadi (menikah, ikut keluarga, dll.)	2	9%
Sub Total		8	36%
Total		22	

Data diatas menunjukkan bahwa yang menjadi alasan *turnover* sebagian besar pegawai disebabkan oleh Faktor Internal Organisasi. Faktor internal organisasi yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan (kurang mendapatkan

apresiasi; kurang dapat mengaktualisasikan diri; dan pembagian tugas yang tidak sesuai *job desc*) mencapai angka 46% dari keseluruhan data alasan *turnover* pegawai. Atas dasar tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan menjadi alasan utama *turnover* pegawai di Bank Mandiri *Commercial Banking Regional* VI Jawa Barat. Hal tersebut terjadi karena pegawai merasa kebutuhannya kurang dapat terpenuhi oleh organisasi. Pemenuhan kebutuhan pegawai mempengaruhi motivasi seorang pegawai yang berdampak terhadap kinerja dan komitmen pegawai. Bahkan berdasarkan teori Hirarki Kebutuhan Maslow, kebutuhan akan apresiasi atau penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan dengan tingkat paling tinggi. Berikut adalah gambar Hirarki Kebutuhan Maslow yang dimaksud :

Gambar 1.2
Hirarki Kebutuhan Maslow



Seorang pemimpin seharusnya dapat menanamkan dan menjaga komitmen pegawainya, namun pada permasalahan ini ternyata Kepemimpinan yang kurang sesuai menjadi alasan utama turunnya komitmen pegawai. Kepemimpinan dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin. Hal ini antara lain disebabkan oleh perilaku pemimpin yang terlalu *task oriented*, pemimpin terlalu memusatkan perhatiannya terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kurang memberikan perhatiannya terhadap pegawainya. Tingginya tuntutan pekerjaan, tingginya tingkat lembur, kurangnya komunikasi pemimpin dan pendekatan

secara personal dengan pegawai meningkatkan tingkat *stress* pegawai sehingga komitmen pegawai semakin berkurang. Selain hal tersebut, kondisi ekonomi tahun 2015 yang tidak stabil menyebabkan terganggunya pembayaran kewajiban dari debitur yang secara tidak langsung berdampak pada semakin tingginya tekanan bagi pegawai.

Dengan semakin meningkatnya angka *turnover* di Bank Mandiri *Commercial Banking* Regional VI Jawa Barat menunjukkan adanya penurunan komitmen pegawai. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pegawai, misalnya pemimpin, pekerjaan, jabatan atau karir. Brown (2003:28) mengungkapkan bahwa pegawai yang diikutsertakan di dalam pengambilan keputusan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan saat pegawai diperlakukan dengan perhatian akan memberikan komitmen yang lebih tinggi.

Komitmen Berorganisasi adalah salah satu cara untuk mengukur efektifitas dari Kepemimpinan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh antara persepsi pegawai terhadap Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap Komitmen Berorganisasi yang terbentuk pada pegawai. Karena alasan tersebut, maka peneliti ingin mengambil penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Berorganisasi Pegawai *Commercial Banking* Regional VI Jawa Barat”**

1.3 Perumusan masalah

Berkaitan dengan rumusan masalah tersebut, maka muncul pertanyaan terkait pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Berorganisasi, sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan yang dominan diimplementasikan di unit *Commercial Banking* Regional VI Jawa Barat?

2. Bagaimana Komitmen Berorganisasi pegawai yang terbentuk di unit *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat*?
3. Berapa besar pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Berorganisasi di unit *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat*?

1.4 Tujuan penelitian

Sehubungan dengan perumusan masalah dan penjelasan di atas, penulis mengemukakan tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimanakah Kepemimpinan pegawai yang dominan diimplementasikan di unit *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat*.
2. Untuk mengetahui bagaimanakah Komitmen Berorganisasi pegawai yang terbentuk di unit *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat*.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis berapa besar pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Berorganisasi pegawai di unit *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat*.

1.5 Kegunaan penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak berkepentingan yang dapat dilihat dari 2 aspek, yaitu:

1.5.1 Aspek Teoritis

1. Bagi penulis, penelitian ini dilaksanakan untuk mempraktikkan dan mengembangkan ilmu yang telah diajarkan selama kuliah serta dengan harapan dapat menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman tentang dunia kerja di bidang perbankan, khususnya pengaruh Kepemimpinan terhadap komitmen berorganisasi pegawai.

2. Bagi pihak akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian sejenis pada masa yang akan datang.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut, dan diharapkan dapat mampu menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh Kepemimpinan terhadap komitmen berorganisasi pegawai.

1.5.2 Aspek Praktis

1. Bagi perusahaan, khususnya unit *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat*, penelitian ini sangat diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran, saran, dan sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan Kepemimpinan yang tepat di dalam perusahaan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk dapat memperoleh gambaran mengenai tesis ini, maka tesis ini dibagi menjadi lima bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Dengan sistematika sebagai berikut:

1. **BAB I Pendahuluan**
Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat yang menggambarkan isi penelitian dengan tepat. Terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.
2. **BAB II Tinjauan Pustaka Penelitian**
Bab ini berisi tinjauan pustaka penelitian yaitu landasan teori secara jelas dan ringkas mengenai definisi Kepemimpinan, Kepemimpinan, Komitmen Berorganisasi pegawai. Bab ini juga menguraikan penelitian

terdahulu tentang pengaruh Kepemimpinan terhadap organisasi, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

3. BAB III Metode Penelitian

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian, pada bab ini terdiri dari objek penelitian, variabel penelitian, definisi operasional, jenis dan sumber data, serta metode dalam pengumpulan data dan analisis data. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan analisis data sekunder, dan studi kepustakaan.

4. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini merupakan bab yang menguraikan hasil pembahasan, baik berupa data kuantitatif, yang digunakan untuk menganalisa masalah yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Berorganisasi pegawai di *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat*.

5. BAB V Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab yang berisi kesimpulan yang disajikan dalam bentuk penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian dalam hal penilaian risiko investasi serta saran yang diperlukan untuk meningkatkan efektifitas dalam penerapan Kepemimpinan di *Commercial Banking Regional VI Jawa Barat*.

Halaman ini sengaja dikosongkan.