

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Bank mandiri merupakan salah satu bank BUMN yang didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998. Pada laporan keuangan 2014 yang bertema “*Berkarya Untuk Indonesia*” bank mandiri menyatakan bahwa di tahun 2020, Bank Mandiri menargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN.

Bank Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid, sebagai buah dari proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang. Core banking system yang baru dan terintegrasi telah diimplementasikan menggantikan core banking system dari keempat Bank ex-legacy sebelumnya yang saling terpisah.

Bank Mandiri melakukan program transformasi untuk menjadi Bank yang unggul di regional (Regional Champion Bank) melalui Transformasi Tahap I Tahun 2005-2010. Dengan 4 (empat) strategi utama, yaitu: Implementasi Budaya, Pengendalian Tingkat Non-Performing Loan, Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar, pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar Direktorat atau Business Unit. Konsistensi Bank Mandiri dalam menjalankan transformasi tahap I terwujud dalam peningkatan kinerja yang terlihat dari berbagai parameter finansial. Sejalan dengan itu, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya perusahaan dengan merumuskan kembali pedoman nilai-nilai perilaku karyawan yang dikenal dengan TIPCE, yaitu Trust

(Kepercayaan), Integrity (Integritas), Professionalism (Profesionalisme), Customer Focus (Fokus pada Pelanggan) dan Excellence (Kesempurnaan).

Dilanjutkan oleh Transformasi Tahap II Tahun 2010-2014 Bank Mandiri melakukan program transformasi lanjutan untuk periode tahun 2010-2014 melalui revitalisasi visi yaitu “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif. Untuk mewujudkan visi tersebut, pada tahun 2010 Bank Mandiri memfokuskan langkah transformasi bisnisnya pada 3 (tiga) area bisnis, yaitu: Wholesale Transaction, Retail Deposit & Payment, Retail Financing. Keberhasilan transformasi tahap II ini terlihat dari beberapa indikator kunci, yaitu nilai kapitalisasi pasar yang mencapai Rp251,4 triliun, Return on Asset mencapai 3,39%, dan Non Performing Loan sebesar 2,15%. Bank Mandiri juga berhasil mempertahankan predikat sebagai “The Best Bank in Service Excellence” dari Majalah Infobank selama sembilan tahun berturut-turut dan “Perusahaan Sangat Terpercaya” dari The Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG) selama sepuluh tahun berturut-turut. Target jangka panjang Bank Mandiri, pada tahun 2020, adalah masuk dalam jajaran Top di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional.

Untuk mewujudkan target jangka panjangnya, Bank Mandiri melanjutkan transformasi bisnis kepada tahap III tahun 2015-2020. Melalui transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan.

Sebagai langkah awal untuk melanjutkan corporate plan 2015-2020 bank mandiri merubah Visinya yang semula “*Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia Yang Paling Di Kagumi Dan Selalu Progresif*” menjadi “*To Be The Best Bank In*

ASEAN". Dari posisi tahun 2015 pada posisi ke-9 maka bank mandiri masih punya 6 tahun untuk mewujudkan Visinya tersebut.

Pelaksanaan *Corporate plan* diawali dengan melakukan reorganisasi. Struktur Organisasi baru yang merupakan salah satu kunci keberhasilan Bank Mandiri sudah mulai diterapkan pada tanggal 1 Januari 2015. Melalui struktur organisasi terbaru peran *regional head* dan *area head* sangat penting untuk mengkoordinasi seluruh fungsi untuk fokus mengejar nasabah secara intens dan terorganisasi. Dengan struktur organisasi yang baru *area head* dan *branch manager* akan memiliki waktu dan perangkat yang cukup memadai untuk mengejar bisnis di lapangan.

Dalam *Corporate Plan* yang baru Budaya organisasi juga dirumuskan baru. Budaya Organisasi ini diharapkan untuk diimplementasikan lima tahun kedepan yang nantinya menjadi dasar acuan bagi tindakan anggota organisasi bank mandiri untuk mencapai kinerja terbaiknya dalam membantu mencapai Visi Bank Mandiri.

Perubahan Visi dan Strategi tentunya tidak pasti akan langsung berdampak positif, tentunya diawal hambatan-hambatan dalam implementasi *struktur organisasi* ini sendiri. Berbagai isu beredar di dalam organisasi, ketidakpercayaan, rasa tidak aman dengan posisi, sampai kepada kebingungan dengan job desk saat ini ada ditemui pada karyawan bank mandiri. Disini peran pimpinan dalam implementasi budaya dan strategi-strategi sesuai *corporate plan* sangat diharapkan efektif untuk mendukung kinerja anggota organisasi yaitu karyawan bank mandiri.

Ditahun pertama transformasi tahap III, pencapaian perusahaan di 2016 bisa terlihat pada laporan cuplikan keuangan berikut :

**Tabel 1.1 Rekap Laba Bersih & EPS Bank Mandiri**

(Juta Rp)	2016	2015	2014	2013	2012
Laba Bersih	14.650.163	21.152.398	20.654.783	18.829.934	16.043.618
EPS (Rp)	591,71	871,50	851,66	780,16	664,46

Sumber : Annual Report Bank Mandiri 2012-2016

Kinerja di akhir 2016 dilihat dari Pertumbuhan aset sebesar 14,14% senilai Rp1.038,71 triliun pada tahun 2016 dari sebelumnya Rp910,06 triliun pada tahun 2015. Dalam lima tahun terakhir pertumbuhan aset sebesar 63,42% dari Rp635,62 triliun pada tahun 2012. Memasuki tahun kedua fase transformasi tahap III, Bank Mandiri telah melakukan penajaman strategi bisnisnya untuk memperkuat daya saingnya di tengah kondisi perekonomian yang cukup menantang dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Langkah ini juga mendukung pencapaian aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi Indonesia's best, ASEAN's prominent pada tahun 2020.

Berbagai feedback muncul sehingga perusahaan merasa perlu berbenah diri dengan melakukan restart culture 2016. mengganti Visi, merumuskan budaya baru untuk pertumbuhan bank mandiri yang lebih baik kedepannya.

**Tabel 1.2 Restart Corplan 2016 -2020 Bank Mandiri**

Restart Corplan 2016 -2020 Bank Mandiri		
Parameter	Awal	Penyesuaian
Aspirasi	To be the Best Bank in ASEAN 2020	Indonesia's best, ASEAN's prominent
Metrics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #1 Market cap leader in ASEAN ~USD 55 Bn</li> <li>• ROE 23-27%</li> <li>• To be employer of choice and leading in corporate governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Double kapitalisasi market menjadi IDR500 Tn</li> <li>• Mencatat pertumbuhan 3%YoY di atas market, Sustain ROE 17% -18%</li> <li>• Menjadi employer of choice di Indonesia dan leading in corporate governance</li> </ul>
Program	145 Program Initiatives "Excellence Performance"	20 Program Initiatives "Sustain Excellence Performance"

Sumber : Dokumen Sosialisasi Budaya Restart Corplan Mandiri

Re-Start Corplan didasarkan atas identifikasi 7 tantangan utama, yaitu:

1. Tingginya kredit bermasalah (NPL) terutama di Commercial & SME
2. Pertumbuhan bisnis yang belum fokus pada core competence
3. Penguatan risk management untuk menjaga pertumbuhan yang sehat & sustain
4. Perlunya penajaman budaya kerja untuk mengatasi silo & over KPI
5. Pengembangan Cross-Selling & sinergi antar segmen
6. Peningkatan kompetensi SDM untuk mendukung pertumbuhan bisnis
7. Perbaikan bisnis proses & operasional untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas

Restart culture program : penajaman tata nilai utama TIPCE dengan tiga program utama budaya kerja yaitu : Satu hati satu mandiri, mandiri tumbuh sehat dan spirit memakmurkan negeri.

Sebagai perusahaan penyedia jasa, tentunya Aset yang sangat berharga bagi perusahaan adalah Sumber daya manusia . Perusahaan tidak hanya berkompetisi menarik orang-orang bertalenta bekerja di perusahaannya, namun juga yang paling penting adalah mempertahankan karyawan bertalenta di perusahaannya.

Dalam rangka merealisasikan aspirasi Perusahaan menjadi bank dengan kinerja terbaik se-Indonesia dan terkemuka di ASEAN tahun 2020 (*Indonesia's best, ASEAN's prominent*), Bank Mandiri senantiasa berupaya untuk menciptakan kerja nyata dalam segala aspek usahanya. Berbagai langkah strategis, inovasi yang berkelanjutan serta peningkatan kualitas SDM juga terus dikembangkan sepanjang tahun 2016 yang didukung oleh implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik, untuk memperkuat landasan usaha Bank Mandiri di masa yang akan datang.

Setelah hampir setahun menjalankan *culture* yang baru, Pada November 2017 Bank mandiri di daulat sebagai perusahaan dengan Best employers 2017 No 82 di Dunia, No 10 Di Asia Tenggara dan No 4 di Indonesia (Forbes). Hal ini tentunya merupakan salah satu hasil yang menggembirakan, namun masih ada 1 Bank pesaing yang berda di atas mandiri yaitu BCA di posisi ke 2 Indonesia, ke 5 Asia Tenggara dan ke 40 Di Dunia. Untuk Cabang Dumai pada tahun 2017 terdapat 7 (Tujuh) Orang pegawai mengundurkan diri.

Pada perkembangannya, kepuasan karyawan saja tidak cukup, karyawan diharapkan mempunyai *engagement*. *Engagement* adalah sebuah perasaan positif dan memotivasi kinerja yang berhubungan dengan keadaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Semangat mengacu pada energi yang kuat dan ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi mengacu pada rasa kebermaknaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan terhadap organisasi, dan

tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan. Absorpsi ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga merasa bahwa waktu berlalu cepat dan terkadang memiliki kesulitan untuk memisahkan dari pekerjaan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002).

Seorang karyawan merasa engaged ketika mereka menemukan makna dan motivasi dalam pekerjaannya, menerima dukungan interpersonal yang positif, dan berada pada lingkungan kerja yang berfungsi secara efisien (Gaddi, 2004). Oleh karena itu salah satu faktor yang dapat meningkatkan engagement, diantaranya adalah perilaku yang menunjukkan dukungan dan motivasi. Dukungan dan motivasi dalam bekerja dapat diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya, karena kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu perjalanan suatu organisasi (Yukl, 2013). Bagaimana gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima karyawan akan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang terus berkembang diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Perkembangannya dapat diamati dari banyaknya peneliti di dunia yang tertarik untuk mengembangkan teori ini. Banyaknya tulisan dan penelitian tentang hal itu menunjukkan bahwa topik kepemimpinan transformasional ini menarik dan cukup penting.

Pemimpin dan Budaya Organisasi yang dipimpinnya terkait satu sama lain. Beberapa Aspek dari apa yang seorang pemimpin lakukan atau harus lakukan menunjukkan pengaruh pada budaya organisasi bsik akan memperkuatnya maupun untuk menunjukkan contoh standar dan sifat menjadi apa yang seharusnya (Robinson, 2014).

Salah satu bentuk kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan karena berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, kinerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penurunan tingkat *turnover* (Robbins, 2003)

Kondisi perekonomian yang tidak pasti, budaya perusahaan yang berubah, restrukturisasi organisasi yang terlalu sering sangat berpengaruh terhadap karyawan. Salah satunya dengan cukup tingginya angka *turnover* karyawan di bank. Di Cabang Dumai sendiri dalam tahun 2017 terdapat 7 (tujuh) pegawai yang mengundurkan diri. Dari berbagai penjelasan diatas maka peran budaya organisasi dan kepemimpinan sangat penting dalam implementasi agar strategi restart corplan di organisasi efektif.

Dengan memperhatikan berbagai pertimbangan diatas maka penulis memutuskan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut sebagai tugas akhir atau tesis yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Pada Implentasi Strategi *Restart Corplan* 2016-2020 Di Bank Mandiri Dalam Kota Dumai “**



## 1.2. Rumusan Masalah

Sebagai Langkah Awal untuk mencapai Visi menjadi bank dengan kinerja terbaik se-Indonesia dan terkemuka di ASEAN tahun 2020 (*Indonesia's best, ASEAN's prominent*), maka sebagai perusahaan Jasa Keuangan, Sumber Daya Manusia merupakan Input terbesar dalam Bisnis. Restrukturisasi Organisasi akan berdampak langsung kepada Sumber Daya ini sehingga jika tidak dilakukan dengan baik akan berakibat Fatal bagi kelangsungan perusahaan. Tindakan para pegawai pimpinan, implementasi budaya dan penerapan-penerapan strategi diharapkan dapat menunjang kinerja bagi seluruh jajaran karyawan bank mandiri.

Karena hal diatas maka tesis ini akan membahas mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* pada implementasi strategi *restart corplan* Di Bank Mandiri Dalam Kota Dumai. Di harapkan karya akhir ini akan dapat menjawab pertanyaan :

1. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Pada Implentasi Strategi *Restart Corplan* Di Bank Mandiri Dalam Kota Dumai?
2. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Pada Implentasi Strategi *Restart Corplan* Di Bank Mandiri Dalam Kota Dumai?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari dibuatnya tesis ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* Pada Implentasi Strategi *Restart Corplan* di Bank Mandiri Dalam Kota Dumai?

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini sendiri, antara lain :

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya Manajemen
2. Memberikan tambahan informasi kepada Bank Mandiri tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* Pada Implentasi Strategi di perusahaan.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini dibagi menjadi lima Bab, agar dapat memberikan penjelasan secara garis besar mengenai isi dari penelitian dan dapat dilihat struktur hubungan yang satu dengan yang lain. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

#### BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah yang akan disampaikan dalam tulisan, rumusan masalah, tujuan penelitian, mamfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, asumsi yang diambil dan sistematika penulisan.

#### BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini memuat teori-teori yang mendukung penelitian yang penulis lakukan seperti: Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan transformasional beserta Hipotesis dari penelitian ini.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan seluruh rangkaian metode penelitian yang akan dilakukan seperti jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, identifikasi objek penelitian, metode pengumpulan data, dan Metoda Analisa Data.

### BAB IV PEMBAHASAN

Bagian ini berisi Gambaran umum perusahaan, budaya organisasi bank Mandiri, dan fenomena terkait pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional di bank mandiri terhadap employee engagement pada implementasi strategi restart corplan.

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan

