

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pentingnya mempelajari perilaku organisasi kian banyak disadari oleh para manajer (Supartha & Sintaasih, 2017). Perilaku keorganisasian menjadi trend penting bagi seluruh organisasi, dan juga menjadi perhatian manajemen modern karena perkembangan IPTEK, tumbuhnya organisasi sosial, pentingnya tingkat pendidikan, pengetahuan dan spesifikasi bagi masyarakat saat ini (H. Saputra & Muhidin, 2011). Perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi dengan meliputi konflik, desain pekerjaan, stress kerja, perilaku dan kekuatan kepemimpinan, struktur kelompok dan proses, komunikasi antar personal, dan motivasi. (Muchlas, 2012; H. Saputra & Muhidin, 2011; Suwanto, 1999; Winardi, 2002).

Perusahaan yang berhasil ditentukan dengan bagaimana menciptakan pegawai menguasai kemampuan dibidangnya agar meningkatkan kinerja pada pegawainya dengan menimbulkan rasa motivasi yang tinggi (Aviantara, Sumiyati, & Masharyono, 2018:3). Pentingnya motivasi kerja sebagai pendorong yang dapat menciptakan suatu perilaku agar mencapai tujuan dan kepuasan individu pegawai (Handoko, 2000). Organisasi maupun perusahaan perlu motivasi yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan, menyadari pentingnya motivasi (Putra & Subudi, 2013).

Motivasi dapat mengoptimalkan potensi individu pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan, karena perilaku pegawai untuk bekerja ditentukan oleh motivasi, sederhananya akibat dari motivasi adalah perubahan perilaku (Sutrisno, 2012). Tingkat motivasi pegawai terlihat dari kegiatan yang sedang dilakukan dan prestasi yang sudah dicapainya (Hamzah, 2008). Motivasi membahas bagaimana semangat pegawai dapat didorong dalam bekerja, agar pegawai bekerja dengan memberikan keterampilan serta kemampuan yang maksimal untuk bekerja mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2014:324).

Masalah penting yang terjadi pada motivasi kerja adalah bagaimana mengerahkan sumber daya manusia dan potensi individu pegawai agar bekerja sama secara maksimal dan dapat meningkatkan produktivitas, berhasil mewujudkan

tujuan yang telah perusahaan telah tetapkan (Hasibuan, 2009; Sunyoto, 2012). Jika pegawai tidak memaksimalkan potensi dalam dirinya, perusahaan akan sulit mencapai tujuan (Juliandiny, Senen, & Sumiyati, 2016). Motivasi pegawai harus ditingkatkan dengan arah yang benar berdasarkan prioritas, karena setiap motivasi dari masing-masing pegawai tidak bisa diberikan dengan cara yang berbeda (Ayu & Suprayetno, 2005).

Beberapa penelitian terdahulu ditemukan terdapat permasalahan pada perusahaan di berbagai bidang yang berhubungan dengan motivasi kerja, diantaranya pada sektor manufaktur seperti industri pertanian (Vortuna, 2017), pupuk (Ananda, 2018), otomotif (Muhammad, 2014), cat (Firmansyah & Mahardhika, 2018) pangan dan lainnya (Wijaya, 2020), serta pada sektor jasa seperti industri transportasi (Wicaksono & Hermani, 2017), komunikasi (Prabowo, Al Musadieq, & Ruhana, 2016), properti (Syah, 2013), logistik (Gunawan, 2015), perbankan dan lainnya (Suputra, Dewi, & Sudibya, 2016).

Permasalahan mengenai motivasi kerja juga terjadi di perusahaan sektor perbankan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Unit Consumer Collection and Recovery* (CCR) Bandung yang bertanggungjawab dalam melakukan penagihan dan mengumpulkan kembali dana yang telah disalurkan kepada debitur dalam bentuk kredit tanpa agunan dan kredit dengan agunan. Berdasarkan pra-penelitian yang telah disebar di perusahaan ditemukan beberapa masalah SDM yang menyebabkan turunnya motivasi kerja para pegawai. Hal ini terlihat dari masalah kedisiplinan seperti datang terlambat dan pulang kerja lebih cepat dikarenakan motivasi pegawai yang kurang (Andriyani & Noor, 2015). Keterlambatan dapat digambarkan dengan keadaan dimana pegawai tidak datang tepat waktu dan datang melebihi waktu yang telah ditetapkan (A. A. Saputra, Hermani, & Widayanto, 2012).

TABEL 1.1
DATA KETERLAMBATAN PEGAWAI
PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. UNIT CONSUMER
COLLECTION AND RECOVERY BANDUNG
TAHUN 2017-2020

| Tahun | Jumlah Hari Kerja | Jumlah Pegawai | Jumlah Total Pegawai Yang Terlambat | Jumlah Total Keterlambatan Pegawai |
|--------------|--------------------------|-----------------------|--|---|
| 2017 | 242 | 240 | 178 | 1400 |
| 2018 | 240 | 257 | 180 | 1419 |
| 2019 | 247 | 252 | 194 | 1474 |
| 2020 | 224 | 211 | 175 | 1310 |

Sumber : *General Affair* PT. Bank Mandiri Unit CCR, 2021.

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas diketahui bahwa keterlambatan pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung mengalami kenaikan dari tahun 2017-2020. Pada tahun 2017 mengalami 1400 kali jumlah keterlambatan dengan jumlah pegawai yang terlambat sebanyak 178 orang dengan jumlah 242 hari kerja dan jumlah pegawai 240 orang, lalu pada tahun 2018 mengalami 1419 kali jumlah keterlambatan dengan pegawai yang terlambat sejumlah 180 orang dengan jumlah 240 hari kerja dan jumlah pegawai 257 orang, dan pada tahun 2019 mengalami 1474 kali jumlah keterlambatan dengan pegawai yang terlambat sejumlah 194 orang dengan hari kerja sebanyak 247 hari dan pegawai sebanyak 247 orang. Motivasi yang kurang dapat diamati dari sering datang terlambat dan pulang lebih cepat (Andriyani & Noor, 2015).

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu pekerjaan itu sendiri (*job itself*) (Gomes, 2003). Selain datang terlambat ke tempat kerja, rendahnya tingkat motivasi kerja pegawai juga dilihat dari tidak dapat memberikan kinerja yang baik sehingga target maksimal tidak dapat diraih (Lusri & Siagian, 2017). Berikut data target dan realisasi pembayaran kredit nasabah tahun 2017-2019.

TABEL 1.2
TARGET DAN REALISASI PEMBAYARAN KREDIT NASABAH
TAHUN 2017-2020

| Produk | 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | | |
|--------|--------|-----------|--------|--------|-----------|-------|--------|-----------|-------|--------|-----------|-------|
| | Target | Realisasi | % | Target | Realisasi | % | Target | Realisasi | % | Target | Realisasi | % |
| KPR | 2,246 | 3,261 | 68,9 % | 3,774 | 3,772 | 100% | 4,076 | 4,423 | 92,2% | 3,921 | 4,337 | 90,4% |
| KTA | 2,216 | 2,373 | 93,4% | 1,601 | 3,033 | 52,8% | 968 | 996 | 97,2% | 911 | 832 | 91,3% |

Keterangan:

KPR : Realisasi lebih besar dari target artinya buruk dan sebaliknya.

KTA : Realisasi lebih besar dari target artinya baik dan sebaliknya.

Sumber: PT. Bank Mandiri Unit CCR, 2021.

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pembayaran kredit nasabah pada produk KPR di tahun 2017 dari target yang ditentukan terealisasi sebesar 68,9% lalu pada tahun 2018 terjadi peningkatan dengan target tercapai sebesar 100%, namun pada tahun 2019 terjadi penurunan kembali yang ditandai dengan tidak tercapainya target dan hanya tercapai sebesar 92,2% dan pada tahun 2020 menurun kembali ditandai dengan target tercapai sebesar 90,4%. Lalu pada produk KTA terjadi penurunan yang fluktuatif ditandai dengan naik turunnya ketercapaian target selama empat tahun. Pegawai dengan pekerjaan yang berlebihan akan menyebabkan kelelahan yang akhirnya dapat menurunkan kualitas yang dihasilkan atau target yang telah ditentukan (Ulfah, Nurcahyo, & Dwiandhono, 2013).

Sunyoto (2012) menyatakan motivasi memiliki tujuan meningkatkan kedisiplinan pegawai dan menurunkan tingkat ketidakhadiran pegawai. Menurut pendapat Arep & Tanjung (2003) motivasi kerja bisa diukur dari tingkat ketidakhadiran, kedisiplinan, serta kerja sama antar pegawai. Berikut data absensi pegawai di unit CCR tahun 2017 - 2020.

TABEL 1.3
DATA ABSENSI PEGAWAI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.
UNIT CONSUMER COLLECTION AND RECOVERY BANDUNG TAHUN
2017-2020

| Status Pegawai | 2017 | | | | 2018 | | | | 2019 | | | | 2020 | | | |
|----------------|------|-------|------|--------|------|-------|------|--------|------|-------|------|--------|------|-------|------|--------|
| | Cuti | Sakit | Izin | Jumlah | Cuti | Sakit | Izin | Jumlah | Cuti | Sakit | Izin | Jumlah | Cuti | Sakit | Izin | Jumlah |
| PKWT/Tetap | 456 | 187 | 200 | 843 | 511 | 211 | 191 | 913 | 562 | 201 | 206 | 969 | 402 | 382 | 257 | 1041 |
| TAD | 287 | 398 | 375 | 1060 | 333 | 341 | 285 | 959 | 389 | 471 | 422 | 1278 | 392 | 421 | 422 | 1235 |
| Jumlah | | | | 1903 | | | | 1872 | | | | 2246 | | | | 2276 |

Sumber: *General Affair* PT. Bank Mandiri Unit CCR, 2021

Tabel 1.3 menunjukkan jumlah absensi pegawai dari tahun 2017 – 2020 terbilang tinggi serta mengalami kenaikan yang signifikan. Tahun 2017 terjadi 1903 kali ketidakhadiran, sedangkan tahun 2018 mengalami penurunan dengan tingkat ketidakhadiran pegawainya sebesar 1872 kali ketidakhadiran, sedangkan pada tahun 2019 mengalami kenaikan yang cukup drastis sebesar 2246 kali dan pada

Mohamad Alsi Nadhifa, 2022

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. UNIT CONSUMER COLLECTION AND RECOVERY KOTA BANDUNG
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tahun 2020 menjadi tahun dengan tingkat ketidakhadiran paling tinggi dengan terjadinya ketidakhadiran pegawai sebanyak terjadi 2276 kali.

Grand Theory yang digunakan untuk mengatasi masalah motivasi kerja ini terdapat dalam teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2013). Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa ada sejumlah variabel yang mempengaruhi motivasi dalam bekerja seperti pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi dan kepuasan kerja, (Krisdiyanto, 2010), kepemimpinan seorang pemimpin, tuntutan perkembangan organisasi, dorongan atau arahan pemimpin, (Wicaksono & Hermani, 2017), kompensasi, lingkungan kerja, dan penghargaan dalam mencapai prestasi kerja (Sarinadi, 2014).

Solusi pertama dari permasalahan motivasi kerja yaitu kepemimpinan, motivasi kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh pemimpin dan bagaimana kepemimpinannya (Ningsih, 2016). Peran pemimpin dalam memimpin menjadi sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia, selain membimbing, motivasi juga sebagai usaha meningkatkan kinerja pegawai (Suryadi & Kurniawati, 2020). Motivasi berpengaruh terhadap kinerja, artinya apabila motivasi pegawai semakin tinggi akan meningkatkan kinerjanya pula (Bonaparte, Supartha, & Yasa, 2017). Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dedi Aji Kurniawan selaku manajer PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung pada tanggal 5 Agustus 2020 ditemukan bahwa pemimpin mempunyai peran penting dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja dan mencapai tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Tueno menemukan bahwa setiap indikator dari kepemimpinan yang terdiri dari fungsi konsultasi, instruksi, delegasi, partisipasi, dan pengendalian berpengaruh terhadap motivasi pegawai. (Tueno, 2016)

Solusi berikutnya dari permasalahan motivasi kerja ialah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat menimbulkan motivasi kerja dalam mengerahkan kemampuan pegawai dalam bekerja. (Ayu, Giantari, & Riana, 2017; Singh, Dutt, & Gupta, 2010). Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dedi Aji Kurniawan selaku manajer PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung, tanggal 5 Agustus 2020 mengatakan bahwa beberapa tahun kebelakang ditemukan masalah di perusahaan berupa kerjasama tim yang kurang terkoordinasi dikarenakan adanya mentalitas silo yang mengakibatkan kolaborasi antar unit dan tim menjadi terbatas,

sehingga manajemen berupaya untuk membangun sebuah budaya organisasi baru dengan nama Satu Hati Satu Mandiri dengan harapan pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dan mengedepankan kebersamaan dalam bekerja. Organisasi atau perusahaan yang memiliki budaya yang baik dapat meningkatkan kapasitas bekerja pegawai dalam waktu yang dekat dan di masa yang akan datang, menyumbangkan keberhasilan kepada pegawai dan merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi (Gultom, 2014; Rucita, 2016). Azzuhri dan Permanasari menyatakan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi dengan motivasi kerja berpengaruh positif melalui aspek-aspek struktur organisasi, tanggungjawab (*responsibility*), dan imbalan (*reward*). Budaya organisasi akan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk keinginan untuk meningkatkan motivasi (Azzuhri & Permanasari, 2019).

Implementasi motivasi kerja dengan mengimplikasikan kepemimpinan dan budaya organisasi bisa memberikan peningkatan terhadap motivasi itu sendiri dengan memperhatikan berbagai faktor (Karauwan, Lengkong, & Mintardjo, 2015). Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam mengelola SDM, selain memberikan bimbingan, dapat menimbulkan motivasi dalam meningkatkan kinerja. (Suryadi & Kurniawati, 2020) Budaya organisasi dapat mempengaruhi setiap perilaku pegawai (Putranto, 2012). Para manajer perlu memberi motivasi untuk dapat bertahan (Lindner, 2000:42). Motivasi yang diberikan seorang pemimpin memiliki hubungan yang kuat dan esensial untuk organisasi dalam mengatur segala kemampuan pegawai untuk memperoleh potensi yang maksimal. (Alberto, Suprojo, & Adiwidjaja, 2014).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka penelitian ini memiliki rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.
2. Bagaimana gambaran budaya organisasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung
3. Bagaimana gambaran motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.

4. Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.
5. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.
6. Adakah pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi pegawai, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran kepemimpinan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.
2. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran budaya organisasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.
3. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.
4. Untuk memperoleh temuan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.
5. Untuk memperoleh temuan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.
6. Untuk memperoleh temuan mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Unit CCR Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang berguna dan bermanfaat yang sejalan dengan rumusan dan tujuan penelitian di atas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat menyumbangkan teori pada bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja.

2. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis yaitu untuk perusahaan-perusahaan jasa untuk memperhatikan motivasi pegawai.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja.

