

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi seperti saat ini, sebuah perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk tetap bertahan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja maksimal. Salah satu aset terpenting bagi setiap perusahaan adalah sumber daya manusia atau karyawan yang dimilikinya. Oleh karena itu, faktor manusia ini menjadi keharusan bagi perusahaan untuk diperhatikan. Karena untuk membentuk sebuah kinerja perusahaan yang baik diperlukan kinerja karyawan yang baik pula.

Sebuah perusahaan dapat diasumsikan dengan sebuah organisasi yang merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Dalam perusahaan, semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota di perusahaan demi terwujudnya tujuan perusahaan yang sudah ditentukan dan disepakati bersama.

Krisis ekonomi dan moneter sejak 1997 yang disusul dengan krisis multi-dimensi di panggung politik nasional telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak

terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis yang luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank konvensional di Indonesia.

Dampak nyata dari hal tersebut adalah lahirnya bank-bank syariah di Indonesia, salah satunya adalah PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.. Kehadiran PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. atau yang disingkat BSM sejak tahun 1999 sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis moneter pada medio 1997-1998. Bermunculannya bank-bank syariah tersebut sejatinya merupakan alternatif lain dari masyarakat yang mulai meragukan keamanan dari bank-bank konvensional. Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi. Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia, Imam Sudarmoko mengatakan, perbankan syariah di tanah air mempunyai prospek pertumbuhan yang sangat besar. Prospek pertumbuhan yang sangat besar ini dikarenakan mayoritas masyarakat di Indonesia adalah muslim.

PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., sendiri tumbuh sebagai salah satu bank syariah terbesar dan terbaik di Indonesia. Anak perusahaan Bank Mandiri ini tumbuh sebagai bank syariah yang memiliki jaringan yang paling kuat di

Indonesia saat ini. Telah banyak ahli ekonomi dunia yang belajar dengan sistem syariah yang dikembangkan BSM sehingga membuat posisi dari bank syariah ini terus mengalami perkembangan jaringan yang cukup pesat. Hal ini tentu saja sejalan dengan visi perusahaan, yaitu menjadi bank syariah terpercaya pilihan mitra usaha.

Tujuan perusahaan tersebut mungkin tidak akan tercapai jika hanya mengandalkan faktor dari individu-individu dalam organisasi. Perlu adanya sebuah pedoman yang memandu pencapaian tujuan tersebut. Pedoman tersebut dapat berupa standar operasi, kode etik, nilai-nilai perusahaan, ideologi dan kepercayaan, dan lain-lain yang termasuk ke dalam budaya organisasi. Sebuah budaya organisasi yang baik dan cocok akan membuat individu di dalamnya merasa nyaman sehingga dapat berkontribusi secara maksimal.

Budaya organisasi yang baik dapat mewujudkan tujuan perusahaan dengan memandu operasional perusahaan secara efektif. Namun, untuk mencapai tujuan secara efisien diperlukan determinan lain, salah satunya adalah kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan bisa dikatakan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi kepemimpinan tersebut dapat diimplementasikan ke dalam berbagai macam gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan akan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya sehingga dapat bersama-sama bekerja sama mewujudkan tujuan perusahaan yang diinginkan. Gaya

kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi yang tercermin dari kinerjanya yang meningkat. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembalikan kemampuan di masa lalu dan meningkatkan kemampuannya di masa depan. Kinerja karyawan yang optimal tentunya akan mendongkrak kinerja perusahaan secara optimal pula.

PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. dinilai mempunyai budaya perusahaan yang sangat baik. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani menjadi salah satu keunggulan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik melalui *shared value* yang mereka banggakan, yaitu ETHIC (*Excellent, Teamwork, Humanity, Integrity, Costumer Satisfaction*).

PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., merupakan salah satu bank syariah dengan kinerja terbaik. Namun laba yang dihasilkan pada akhir tahun 2014 lalu sedikit mengindikasikan ada suatu penurunan kinerja yang terjadi di perusahaan ini.

**Tabel 1.1**

**Laba Bersih BSM Tahun Kuartal III 2013 - 2014**

| No. | Nama Bank                      | Tahun 2013        | Tahun 2014        |
|-----|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1.  | PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. | Rp. 474,92 miliar | Rp. 276,65 miliar |

Sumber: <http://syariah.bisnis.com/read/20141103/232/270110/laba-2-bank-syariah-terbesar-terkoreksi>

Pencapaian tersebut tentu tidak dapat dilepaskan dari peran divisi-divisi dari perusahaan ini. Salah satu divisi yang paling berpengaruh adalah *Human*

*Capital Group* atau bagian Sumber Daya Manusia. Divisi ini bisa dikatakan sebagai motor utama penggerak perusahaan. Fungsi SDM sangat vital bagi sebuah organisasi. Divisi atau departemen ini adalah supplier fisik maupun non fisik bagi keseluruhan divisi lainnya. Disebut sebagai supplier fisik karena divisi ini adalah filter pertama dan utama dalam menjangking serta menyalurkan karyawan ke divisi-divisi lain sehingga penempatannya tepat dan sesuai kebutuhan. Disebut supplier non fisik karena divisi ini membuat aturan, sistem, dan alat pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi serta individu-individunya.

Namun, dibalik kecemerlangan prestasi tersebut terdapat juga kekurangan dari PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. Hal ini bisa dikatakan sebagai anomali yang terjadi pada tubuh BSM. Entah mengapa kinerja karyawan pada beberapa divisi, termasuk HCG mengalami penurunan. Dari data yang didapatkan peneliti, terlihat jelas beberapa divisi yang mengalami penurunan kinerja dalam beberapa periode penilaian terakhir.

**Tabel 1.2**

**Penilaian Kinerja Karyawan BSM Tahun 2014 Triwulan 4**

| Nilai | CND     | OPD     | CSD     | ACD     | HCG     |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <60   |         |         |         |         |         |
| 61-70 |         |         |         |         |         |
| 71-80 | 70,18%  | 36,25%  | 22,92%  | 30,77%  | 27,66%  |
| 81-90 | 28,07%  | 63,75%  | 77,08%  | 69,23%  | 68,09%  |
| >90   | 1,8%    |         |         |         | 4,26%   |
| total | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Sumber: *Human Capital Group* PT. PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., Tbk. tahun 2015

Tabel 1.3

## Penilaian Kinerja Karyawan BSM Tahun 2015 Triwulan 1

| Nilai | CCG     | COG     | CSG     | ACG     | HCG    |
|-------|---------|---------|---------|---------|--------|
| <60   | 0,33%   |         |         |         |        |
| 61-70 |         |         | 4%      |         |        |
| 71-80 | 98%     | 32,56%  | 40%     | 13,89%  | 39,29% |
| 81-90 | 1,30%   | 67,44%  | 56%     | 86,11%  | 60,71% |
| >90   |         |         |         |         |        |
| total | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100%   |

Sumber: *Human Capital Group* PT. PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., Tbk. tahun 2015  
 Keterangan nilai: 50 - 60 = HB (Hampir Baik), 60 - <70 = B- (Baik -), 70 - <80 = B (Baik), 80 - <90 = LB (Lebih Baik), >90 = SB (Sangat Baik)  
 Keterangan divisi: CCG = *Culture & Customer Care Group*, COG = *Central Operation Group*, CSG = *Corporate Secretary Group*, ACG = *Accounting Group*, HCG = *Human Capital Group*

Setelah melakukan wawancara pada beberapa karyawan serta observasi langsung ke lapangan, peneliti menemukan beberapa alasan yang menyebabkan penurunan kinerja tersebut berkaitan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam perusahaan. Seperti yang diketahui, BSM memiliki sebuah budaya perusahaan yang sudah cukup baik. Di dalamnya terdapat nilai-nilai yang dijunjung tinggi serta dijadikan acuan utama bagi perusahaan yang dinamakan *shared value*. *Shared value* yang dimiliki perusahaan disebut "ETHIC", dimana merupakan singkatan dari *Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Consumer Focus*. Hanya saja, *shared value* tersebut belum sepenuhnya berimplikasi positif terhadap kinerja para karyawannya. Contohnya adalah keterlambatan laporan kinerja karyawan yang sering terjadi. Hal ini diakibatkan oleh kurang disiplinnya divisi-divisi

lain untuk menyerahkan penilaian kinerja karyawannya kepada divisi HCG. Padahal sudah disepakati dan ditentukan batas akhir penyerahan laporan tersebut. Artinya, teamwork yang menjadi poin dalam *shared value* belum dilaksanakan sepenuhnya dengan baik.

Penggunaan sistem teknologi yang masih manual dan belum terkini menyebabkan proses pekerjaan memakan waktu yang lebih lama. Lebih jauh, sistem rotasi dan mutasi yang rutin dan bahkan terlalu sering juga disinyalir menjadi penyebab turunnya kinerja tersebut. Selain itu, beberapa karyawan merasa bahwa beberapa budaya perusahaan yang terlalu islami membuat mereka harus kembali belajar dari awal dan mengorbankan ego pribadi untuk menyesuaikan diri. Keadaan ini membuat beberapa individu merasa masih belum nyaman dan butuh waktu untuk beradaptasi dengan budaya perusahaan yang ada. Sehingga dapat diasumsikan bahwa pada beberapa karyawan, budaya perusahaan masih dianggap belum sempurna pada beberapa dimensi.

Dengan demikian, jelaslah bahwa budaya yang ada pada perusahaan belum terinternalisasi secara optimal. Dimensi sebagian besar budaya organisasi, seperti nilai, ritual, dan *shared value*, lebih besar atau lebih banyak diterapkan dibandingkan sebagian dimensi lainnya, seperti teknologi dan sistem rotasi-mutasi. Padahal, kesemua dimensi tersebut harus secara bersama-sama diterapkan secara menyeluruh agar tercipta keselarasan dan kesepahaman setiap karyawan demi mewujudkan tujuan organisasi.

Budaya yang belum sempurna atau belum kuat tidak akan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Hal ini senada

dengan teori yang diungkapkan oleh Sanusi dan Sutikno yang mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan, yang disebabkan (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.<sup>1</sup> Terdapat beberapa penelitian yang mendukung teori ini, antara lain yang dilakukan oleh Ratni Kusumawati (2008), Rani Mariam (2009), serta Rusdan Arif (2010) yang menjelaskan pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Aspek lain yang diindikasikan menjadi penyebab turunnya kinerja karyawan tersebut adalah pergantian kepemimpinan yang dilakukan hampir di setiap lini, mulai dari komisaris sampai dengan kepala divisi. Meskipun beberapa posisi hanya melakukan rotasi, namun tetap saja memengaruhi stabilitas internal divisi. Pemimpin yang baru dinilai masih belum dapat mengimbangi kecakapan memimpin dari pemimpin yang lama. Apalagi CEO sebelumnya merupakan tokoh panutan serta idola bagi sebagian besar karyawan BSM. Selain itu, gaya kepemimpinan yang digunakan pada perusahaan ini kurang mencerminkan ketegasan dalam bertindak. Artinya, diperlukan sebuah gaya kepemimpinan yang cepat, tanggap, dan tegas dalam menyelesaikan setiap masalah yang ada dalam tubuh perusahaan.

Faktor tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Katz dan Khan, Koh *et al*, Mowday *et al*, dalam Sovyia Desianty yaitu kepemimpinan yang

---

<sup>1</sup> Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*, Prospect, Jakarta, 2009, p.12

<sup>2</sup> Sovyia Desianty, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT

efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang.<sup>2</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kinerja mempunyai pengaruh yang positif. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan dalam perusahaan, maka kinerja karyawan pun akan semakin baik pula. Hal ini diperkuat dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Maryani, Armanu Thoyib, Margono Setiawan, Ubud Salim (2008); Nurjanah, SE (2008); dan Rusdan Arif (2010) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., sebagai salah satu bank syariah terbesar di Indonesia ternyata tidak lepas dari permasalahan kinerja karyawan. Bahkan, masalah kinerja ini juga terjadi di salah satu divisi terpenting dalam sebuah perusahaan, yakni *Human Capital Group*. Padahal seharusnya divisi inilah yang menjadi pembuat kebijakan, baik itu norma, aturan, SOP, dan lain-lain yang tergabung dalam suatu budaya organisasi. Selain itu, peran pemimpin yang baru juga masih harus dioptimalkan untuk mendongkrak kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

Faktor-faktor itulah yang membuat peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang fenomena atau masalah ini. Selain itu, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sehingga peneliti memutuskan untuk mencari tahu pengaruh dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan

---

<sup>2</sup> Sovyia Desianty, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang, Jurnal, Universitas Diponegoro, 2005, p.71

terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., Kantor Pusat, khususnya di divisi HCG.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.?
4. Apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.

2. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan masalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.

Memberikan informasi dan gambaran mengenai budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Menambah referensi dan memberikan rujukan tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Bagi Dunia Akademis

Menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Dari berbagai masalah yang telah diidentifikasi di atas, ternyata banyak masalah atau penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berhubung dengan adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti baik dari segi dana dan waktu, penelitian ini di batasi hanya pada: pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.