

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki sebuah bank baik bank milik negara maupun swasta maka nasabah/ calon nasabah akan dilayani dengan sangat baik, mulai dari masuk akan disambut oleh security yang memberikan salam dan menanyakan keperluan nasabah, lalu di *customer service* atau teller akan disambut dengan ramah, kondisi tersebut dibuat menyenangkan mungkin agar nasabah puas dengan pelayanan yang diberikan. Dalam pemberian pelayanan kepada nasabah erat kaitannya dengan operasional namun disini dapat terjadi pelanggaran/ kesalahan. Apa saja yang menjadi penyebab timbulnya resiko operasional dipaparkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Penyebab Timbulnya Risiko Operasional

SDM	PROSES INTERNAL	SISTEM	FAKTOR EKSTERNAL
1. Kurang staff	1. Tidak ada kebijakan	1. Sistem tidak memadai	1. Bencana alam: Gempa, banjir, dll
2. Tidak efektif	2. Kebijakan tidak jelas	2. Sistem tidak dirawat secara efektif&tidak mendukung	2. Tindakan pihak ketiga : kerusakan, perampokan.,dll
3. Tidak termotivasi	3. Kebijakan kadaluarsa	3. Kebutuhan Tdk terdapat sistem	
4. Tidak cukup pelatihan	4. Pelaksanaan tidak sesuai kebijakan	4. Sistem belum update	
5. Tidak jujur	5. Kebijakan tidak dikaji o/ pihak independen	5. Sistem tidak mengintegrasikan aktivitas di bank	
6. Tidak mengikuti kebijakan & prosedur	6. Kebijakan tidak didokumentasikan	6. Sistem rusak, lemah contingency plan dan tindakan perbaikan	
7. Kasar&tidak sopan	7. Tidak ada limit&pejabat berwenang	7. Keamanan usaha saat ini/ mendatang	

8. Ceroboh	8. Limit&pejabat berwenang belum update&dokumentasi		
9. Pengawasan tidak efektif	9. Kompleksitas proses		
10.Turn over tinggi	10. Volume, kapasitas		
11.Ketidakpedulian	11. Kualitas data tdk sesuai		
	12. Kegagalan komunikasi		

Sumber : Buku sosialisasi dan pelatihan penerapan manajemen risiko operasional bagi koordinator cabang

(Bank Panin)

Tabel diatas memaparkan bahwa penyebab pertama timbulnya resiko operasional yaitu sumber daya manusia, dengan kata lain karyawan memiliki peran besar dalam menyebabkan timbulnya resiko operasional sehingga dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan untuk dapat bekerja secara kreatif dan inovatif serta mampu menggunakan kemampuannya untuk menghindari/ meminimalisir kesalahan atau resiko operasional dan mencapai tujuan serta sasaran perusahaan. Oleh karena pentingnya peran sumber daya manusia / karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan maka wajib bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja karyawan. Berikut adalah data kinerja perbankan 2010- 2017 di Indonesia :

Gambar 1.1

Kinerja Perbankan Indonesia



Sumber : Statistik Perbankan Indonesia (SPI), Otoritas Jasa Keuangan (perbanas.org)

Berdasarkan gambar diatas kita dapat melihat bahwa perkembangan kinerja perbankan semakin meningkat tiap tahunnya, padahal sebagian besar bank melakukan pengurangan karyawan, beberapa contohnya dibawah ini :

Tabel 1.2
Jumlah karyawan setiap tahunnya

No	Bank	Tahun		
		2015	2016	2017
1	Mandiri		38,940	38,307
2	Danamon	27,223	22,832	16,811
3	BNI		28,184	27,209
4	Maybank	7,421	6,908	6,727

Sumber : detik finance

Data diatas didapatkan dari detik finance dan dikatakan bahwa pengurangan tersebut dikarenakan tenaga manusia yang sudah digantikan oleh teknologi yaitu perubahan ke era digital sehingga transaksi yang biasanya dilakukan melalui bank sudah dapat dilakukan dirumah menggunakan internet atau mobile banking. Perubahan diatas menjadi sebab akibat terjadinya perubahan organisasi yaitu perubahan struktural, dimana kemudahan yang didapatkan nasabah dengan bertransaksi melalui mobile atau internet banking maka akan mengurangi karyawan operasional yang menjalankan transaksi seperti teller, back office dan lain- lain.

Analisis Pefindo Hendro Utomo pada Sindonews.com mengemukakan bahwa perbankan di Tanah Air melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) di saat ekonomi sedang tertekan lantaran biaya operasional yang tinggi. Namun Ketua Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Muliaman D Hadad (26/9/2015) pada economy.okezone.com mengatakan bahwa beberapa bank yang melakukan PHK disebabkan adanya perubahan struktural organisasinya, maka hal tersebut mengakibatkan perlunya pengurangan jabatan pada bank tersebut.

Perubahan organisasi diperlukan saat perusahaan atau organisasi bergerak ke industri atau sisi yang berbeda secara total, dan perubahan ini membutuhkan waktu yang lama untuk menghasilkan. Kompetisi global dan perkembangan teknologi informasi perlu dijadikan perhatian bagi setiap perusahaan untuk dapat bersaing bukan hanya meningkatkan produktivitas kinerja tetapi juga mengurangi biaya. Perubahan struktural yang terjadi pada Bank Panin adalah :

1. Karyawan *back office* dan teller menjadi FOBO (*Front office back office*) sehingga pekerjaannya merangkap kerjaan *back office* dan *teller*.
2. Head *customer service* (CS) dan head teller di cabang pembantu dan kantor kas sudah tidak ada karena hanya ada di KCU namun head *teller* mengatur semua teller dan head cs mengatur semua cs bahkan yang di cabang serta mengajarkan *teller* dan cs baru sebelum ditempatkan.
3. Jumlah personil perbagian dikurangi seperti bagian Loan kredit, akunting, ekspor impor, internal control unit (ICU).

Dampak kemudahan era digital pada bidang perbankan dipaparkan oleh Menteri Ketenagakerjaan Hanif Dhakiri kepada cnn Indonesia (13/12/2017) bahwa ”gelombang PHK di sektor perbankan tahun depan merupakan imbas dari pergeseran pola bisnis konvensional ke arah digital”, ditambahkan bahwa kondisi ini juga melanda 48 ribu pekerja Benua Eropa pada sektor perbankan.

Perubahan yang terjadi pada paparan diatas berimbas pada pengurangan karyawan namun bagaimana imbasnya pada kinerja, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sunaryo (2017) bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sisirau Medan dengan hubungan yang positif, dan pengaruh perubahan organisasi ini merupakan yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan budaya organisasi dan perilaku kinerja. Namun hal ini bertentangan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Debrike Shiskia Mudeng, Altje Tumbel dan Rita Taroreh (2017) yaitu perubahan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menyingkapi semua perubahan dan perkembangan yang terjadi, Bank Panin berkomitmen mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal tersebut direalisasikan secara berkesinambungan dengan menerapkan dan memperbaiki tahapan dalam proses pengelolaan kinerja terdiri dari penyusunan indikator kinerja utama dan pembinaan periodik dari atasan kepada bawahan dalam memantau pencapaian target kerja. Penilaian kerja karyawan menggunakan parameter yang terukur dan objektif berupa key performance index- KPI sebagai dasar pemberian *rewards* atau *punishment*. Dibawah ini dibuatkan tabel rekap penilaian karyawan Bank Panin dari tahun 2015- 2017 :

Tabel 1.3.

Rekap Penilaian karyawan Bank Panin KCU Plaza Pasifik

No	Penilaian	Tahun		
		2015	2016	2017
1	Istimewa	18	16	25
2	Sangat baik	110	112	65
3	Baik	44	40	106
4	Kurang baik	6	21	13
5	Tidak baik	1	21	19
Total		179	210	228

Sumber : Data HRD Bank Panin KCU Plaza Pasifik

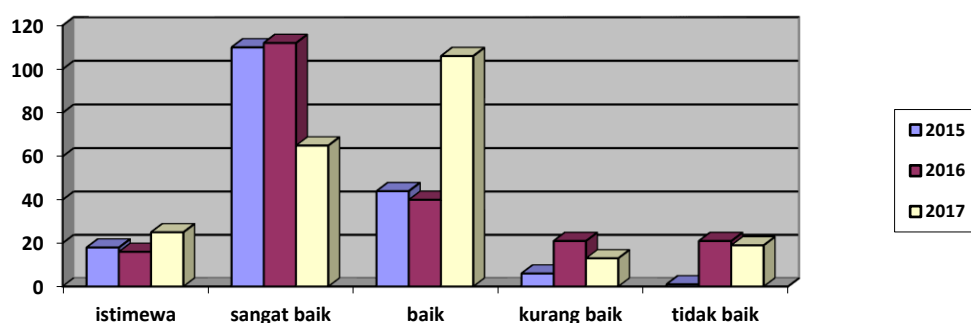
Dari rekap penilaian karyawan kita dapat melihat bahwa jumlah karyawan Bank Panin KCU Plaza Pasifik justru mengalami peningkatan tiap tahunnya, berbeda dengan bank

lainnya. Hal ini sesuai dengan berita dalam kontan.co.id yang menyebutkan bahwa meskipun Bank Panin satu dari 5 jumlah bank terbanyak yang mengurangi atau menutup jumlah cabangnya namun tidak termasuk bank yang banyak mengurangi atau memutuskan hubungan kerja dengan pegawainya. Dari data diatas juga dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang memiliki nilai kurang baik dan tidak baik di tahun 2015 hanya 7 orang, namun mengalami peningkatan menjadi 42 orang di tahun 2016 dan sedikit menurun menjadi 32 orang di tahun 2017.

Penurunan ini apakah ada pengaruh dari dibuatkannya lembar komitmen pada tahun 2016 bagi karyawan yang memiliki nilai kurang baik dan tidak baik, namun jika kita lihat kembali dari karyawan yang memiliki nilai kurang baik dan tidak baik sebanyak 42 karyawan di tahun 2016, sebanyak 23 karyawan mendapatkan nilai tetap pada zona kurang baik dan tidak baik sedangkan 19 karyawan mendapat kenaikan penilaian, ini berarti lebih banyak karyawan yang hampir sama kinerjanya dibandingkan karyawan yang memberikan kinerja baik atau lebih (lihat lampiran 1). Rekap penilaian karyawan bank Panin diatas jika dibuat grafiknya seperti gambar dibawah ini :

Gambar 1.2

Grafik Penilaian Karyawan



sumber : Data HRD Bank Panin KCU Plaza Pasifik

Dari grafik tersebut kita dapat melihat bahwa untuk penilaian istimewa ditahun 2016 sempat mengalami penurunan namun meningkat kembali di tahun 2017, sedangkan penilaian

sangat baik meningkat di tahun 2016 tetapi mengalami penurunan yang tajam di tahun 2017 yang kemungkinannya beralih ke nilai baik karena di tahun 2017 untuk penilaian baik sangat jauh di banding tahun- tahun sebelumnya disini berarti cukup banyak karyawan yang merosot kinerjanya dari sangat baik menjadi baik. Pemerosotan kinerja juga dapat dilihat dari peningkatan nilai tidak baik dan kurang baik di tahun 2016 dan 2017 dibandingkan tahun 2015.

Bank Panin dalam annual report 2015 mengemukakan bahwa akan terus meningkatkan kapasitas operasional melalui pengembangan instruktur teknologi informasi maupun kapasitas sumber daya manusia. Pada era digital akan ditingkatkan kapasitas internet banking, mobile banking dan cash management, selain itu, Bank Panin berkomitmen melakukan transformasi bagi pengembangan perusahaan yang berkesinambungan. Bank Panin juga memiliki komitmen untuk melakukan penyelarasan GCG (Good Corporate Governance) sesuai standar tata kelola ASEAN dan Internasional sehingga Bank Panin mampu meningkatkan terciptanya tata kelola perusahaan yang baik dan terciptanya daya saing yang tinggi serta menjadi lembaga keuangan Indonesia yang diakui sampai ke komunitas ASEAN.

Dalam mencapai tata kelola perusahaan yang baik dan memajukan karyawan secara utuh harus ditunjang dengan budaya kerja yang positif. Menurut Tan (2002: 21) budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi dan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Jadi, organisasi yang memiliki budaya yang positif dan kuat memungkinkan orang termotivasi untuk terus berkembang, belajar dan memperbaiki diri, contohnya karyawan yang memiliki masalah dalam pekerjaannya diberikan training untuk memperbaiki kompetensi dan motivasi.

Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan Haryati utama dengan judul “Pengaruh budaya organisasi , gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja

pegawai (Studi pada pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi Bengkulu)” mendapatkan hasil budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi Bengkulu, namun bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan Bambang Warsito dengan judul pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior, motivasi dan kinerja (survey pada karyawan hotel berbintang di Kota Malang dan Batu) menghasilkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak signifikan.

Bank Panin memiliki budaya perusahaan yang bergantung pada dukungan, kontribusi dan komitmen sumber daya manusia bank yang berkualitas serta mempunyai kompetensi dalam memaksimalkan performa organisasi. Selain itu, Bank Panin menyadari bahwa budaya perusahaan adalah nilai- nilai yang menjadi panduan, tatanan dan pedoman tingkah laku seluruh karyawan (termasuk direksi dan komisaris) dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diwujudkan dalam implementasi nilai- nilai kerja dalam ICARE (Integrity, Collaboration, Accountability, Respect and Excellence), dimana penerapan ICARE pada semua aspek kerja memungkinkan karyawan memahami perannya yaitu bagian dari proses pelayanan nasabah serta menjadikan karyawan bersinergi dengan visi dan misi bank untuk maju dan berkembang.

Pada penilaian kinerja karyawan (KPI) terkandung nilai ICARE dengan persentase 30% karena ICARE yang menjadi nilai atau budaya perusahaan dirasakan perlu bagi perusahaan sehingga ada goal yang jelas dalam pencapaian kinerja karyawan. Hal ini yang membedakan dengan penelitian yang lain yaitu PT Bank Panin memiliki nilai yang dijadikan budaya organisasi yang jelas bahkan digunakan sampai kepada penilaian kinerja karyawan bahkan persentase cukup besar yaitu 30%, berbeda dengan penelitian Haryati di BNN yang mengatakan bahwa budaya organisasi dalam bentuk visi, misi dan tujuan hanya ditempel di dinding belum direalisasikan dalam bentuk pembinaan.

Komitmen perusahaan dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia sesuai arahan dan kebutuhan perusahaan melalui program pelatihan unggulan sebanyak 22.771 peserta. Program pelatihan karyawan diutamakan berhubungan dengan teknis operasional perbankan dan pengetahuan produk seperti bancassurance, bank risk issue, pengembangan diri yang mencakup leadership dan motivasi seperti program challenge the limit, workshop unit kerja dan program sertifikasi sehingga diharapkan karyawan akan memiliki kompetensi sesuai dengan bidang atau pekerjaannya. Selain itu, untuk menghasilkan sumber daya manusia yang handal maka Bank Panin memberikan program pelatihan mengenai pengelolaan transaksi sesuai ketentuan BI dan OJK serta melaksanakan Panin Profesional Program seperti relationship management program, frontliners development program dan lain- lain.

Dengan segala upaya diatas maka kinerja yang dihasilkan oleh Bank Panin konsolidasi KCU Plaza PAsifik di tahun 2015 yaitu total asset Rp 133.95.641.911 bertambah tahun 2016 menjadi Rp 3.728.811.837.449 dan bertambah lagi di tahun 2017 menjadi Rp 4.057.682.198.382, kredit tumbuh dari tahun 2015 sebesar Rp 48.830.407.946 menjadi Rp 774.443.759.560 di tahun 2016 dan di tahun 2017 sebesar Rp 1.047.696.791.031, serta laba kumulatif juga mengalami pertumbuhan dari tahun 2015 sebesar Rp 2.062.915.457 menjadi Rp 7.298.031.623 di tahun 2016 dan bertambah lagi di tahun 2017 menjadi Rp 26.827.241.675. Perkembangan asset, laba dan kredit tiap tahun tersebut menjadi pencapaian yang baik dari PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik yang baru berdiri pada bulan Oktober tahun 2011, namun bagaimana cabang baru yang langsung menjadi KCU dalam menghadapi perubahan organisasi, komitmen organisasi dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Komitmen perusahaan Bank Panin dalam mengembangkan sumber daya manusia membuahkan hasil kinerja seperti data diatas, hal ini sesuai dengan penelitian Tiara Putri Usmany, Djahmur Hamid dan Hamidah Hayati Utami dengan judul Pengaruh budaya

organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (studi pada karyawan pabrik Gondoruken dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondoruken dan Terpentin II, Ponorogo) (2016) menghasilkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun bertentangan dengan penelitian Tri bodroastuti dan Argi Ruliaji (2016) dengan judul pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organization citizenship behavior* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini akan berbeda dengan penelitian sebelumnya, karena Bank Panin memiliki komitmen untuk mengembangkan SDM dan menciptakan karyawan untuk memberikan kinerja secara optimal bahkan sampai membuat lembar komitmen bagi karyawan dengan nilai kurang baik dan tidak baik agar meningkatkan kinerjanya dan jika dua kali berturut-turut memiliki nilai kurang baik dan tidak baik maka akan diberikan surat peringatan (SP) 1, yang ditinjau kembali setelah 3 bulan jika tidak ada peningkatan akan naik menjadi SP 2, 3 dan pada tahap selanjutnya ditindak sesuai ketentuan.

PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik memiliki tujuan untuk mencapai posisi perusahaan perbankan terkemuka dalam konsumen dan bisnis di Indonesia, maka untuk mencapai hal tersebut harus ditunjang dengan kinerja karyawan, namun berdasarkan paparan diatas kita dapat melihat kinerja bank Panin sama dengan kinerja perbankan se-Indonesia yang meningkat namun penilaian kinerja karyawan justru mengalami penurunan di tahun 2016 dan 2017 dibandingkan tahun 2015, sehingga menarik bagi penulis untuk mengambil judul penelitian yaitu “Pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di PT bank Panin KCU Plaza Pasifik”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah- masalah yang muncul terdapat dalam penelitian, yaitu:

- a) Apakah terdapat pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza PASifik
- b) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik
- c) Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik
- d) Apakah terdapat pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen organisasi PT Bank Panin KCU Plaza PASifik
- e) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik
- f) Apakah terdapat pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik melalui komitmen organisasi
- g) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik melalui komitmen organisasi

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik
- b) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik
- c) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik
- d) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen organisasi PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik
- e) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik
- f) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik melalui komitmen organisasi
- g) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik melalui komitmen organisasi

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

- a) Teoritis yang akan diperoleh dari penelitian yang dilakukan ini adalah tambahan untuk memperluas wawasan dalam bidang sumber daya manusia di perusahaan yaitu sumber referensi dalam melakukan perubahan organisasi, menciptakan budaya organisasi, menetapkan komitmen dan dijadikan pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan khususnya mengenai kinerja karyawan pada perusahaan.
- b) Manfaat praktis yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah:
 - 1) Masukan bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik.
 - 2) Sebagai tambahan untuk memperkaya penelitian ilmiah yang pernah dilakukan, khususnya di program studi Magister Manajemen.
 - 3) Sebagai dasar atau tambahan informasi bagi pihak atau peneliti yang akan mengambil judul atau masalah yang sama di masa yang akan datang.