

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri perbankan berperan menjadi salah satu pilar perekonomian nasional. Peran tersebut terkait dengan kemampuan Bank untuk menerima pemindahan resiko (transfer of risk) serta lembaga penghimpun dan penyalur akumulasi dana masyarakat. Seiring dengan perkembangan dari tahun ke tahun, fungsi bank tidak hanya dijadikan tempat penyimpanan uang namun juga mitra dalam kehidupan sehari – hari.

Produk - produk yang ditawarkan juga semakin beragam, tidak hanya tabungan dan deposito sebagai produk andalan funding, saat ini perbankan juga menawarkan beberapa pilihan produk investasi jangka pendek dan panjang. Begitu pula dengan jenis pinjaman yang ditawarkan, mulai dari pinjaman berbasis jaminan hingga pemberian pinjaman tanpa jaminan.

Memasuki tahun 2020 dimana Indonesia bahkan dunia harus berperang melawan Pandemi Covid 19 yang menyebar masif dan perlu menanggulangan cepat, berdampak signifikan bagi perekonomian negara. Bahkan pada tahun 2020 Indonesia mengalami defisit anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) senilai Rp330,2 triliun atau 31,8% (Kurniati, 2020) hingga dikabarkan mengalami Resesi pada kuartal III.

Hal tersebut tentunya berdampak bagi industri perbankan, tahun 2020 kebanyakan bank menjalankan program relaksasi dan restrukturisasi kredit sebagai salah satu stimulus perekonomian pemerintah melalui POJK No 11/POJK03/2020. Dampak dari pemberian relaksasi dan restrukturisasi kredit adalah menekan angka kenaikan NPL, namun bagi sisi bisnis hal ini mengakibatkan berkurangnya omset perusahaan, menurunnya perluasan bisnis dan pergeseran kebiasaan kerja.

Pandemi menuntut masyarakat untuk meminimalisir mobilitas dan kegiatan, menerapkan protokol kesehatan dalam keseharian, yang secara langsung menggeser semua kebiasaan masyarakat ke era new normal. Banyak perusahaan

dan usaha tidak maksimal dalam menjalankan kegiatannya sehingga berdampak terhadap penghasilan yang didapatkan. Menurunnya penghasilan berpengaruh terhadap kemampuan pembayaran pinjaman kepada bank, juga banyaknya penarikan dana nasabah baik tabungan, deposito hingga pencairan dana investasi.

Tidak sampai disana persaingan lain yang harus dihadapi perbankan juga munculnya beberapa Fintech (Financial Technology) seperti Tcash, Go Pay, Modalku, Finasialku, Doku dan Amarnya yang dapat dengan cepat menjadi patner bisnis masyarakat. Dengan menjadi Investor pada usaha mereka berbetuk pinjaman modal tanpa agunan juga penawaran kemudahan-kemudahan lain seperti pembayaran TV berlangganan, dompet digital, pembelian pulsa, tarik tunai hingga transfer saldo.

Dengan semua tantangan yang dihadapi, terbukti hingga saat ini industri perbankan masih tetap eksis dan menjadi salah satu pilar pendukung perekonomian negara. Keberhasilan ini disebabkan banyak faktor baik internal maupun eksternal. Faktor eksternal diantaranya adalah keterbatasan penggunaan gadget dan koneksi internet di masyarakat terutama masyarakat daerah. Semua kemudahan dan proses cepat juga efisien yang ditawarkan Fintech harus diakses dengan menggunakan gadget dan koneksi internet dimana banyak masyarakat terutama masyarakat daerah belum menguasai gadget dan memiliki koneksi internet yang baik. Selain itu bermitra dengan Fintech cenderung terlibat banyak penipuan yang mengakibatkan masyarakat lebih nyaman bermitra dengan Bank.

Ditengah situasi dimana banyak regulasi berubah dan keadaan ekomoni tak menentu, bank tetap menjadi pilihan utama masyarakat dalam bermitra, karena tingginya tingkat kepercayaan dan kenyamanan yang dirasakan nasabah, juga kebutuhan nasabah yang membutuhkan pinjaman berbasis agunan, maupun perusahaan besar yang tentunya membutuhkan pinjaman besar untuk mengekspansi bisnisnya.

Salah satu produk massal yang saat ini diminati masyarakat adalah Pinjaman Kepemilikan Rumah (KPR), baik pinjaman untuk pembelian asset Primary dari developer atau secondary dari broker, hingga pinjaman refinancing (pembiayaan atas asset yang dimiliki) untuk kebutuhan konsumsi. Banyaknya pilihan Bank

dengan beragam suku bunga dan biaya yang ditawarkan menimbulkan persaingan ketat dipasar.

Selain faktor eksternal seperti yang dijelaskan diatas, terdapat pula faktor internal yang menjadi pendukung keberhasilan atau dapat meningkatkan nilai perusahaan. Faktor internal yang berpengaruh diantaranya struktur modal, jaringan, brand equity, GCG, dan Faktor SDM. Teori struktur modal yang dikemukakan oleh Modigliani dan Miller (1958) atau biasa disebut teori MM menyatakan semakin besar utang maka akan semakin tinggi nilai perusahaan. Menurut Antwi et al (2012) struktur modal berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan. Hal ini juga terlihat dari hasil penelitian Pasaribu (2019) terkait kebijakan penambahan utang (struktur modal) yang menjadi sinyal positif atau berpengaruh positif bagi investor dimana akhirnya dapat memengaruhi nilai perusahaan pada bidang properti dan real estate di BEI.

Jaringan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Enny dan Guruh, (2013). Jaringan usaha adalah kemampuan ikatan jejaring (networkties) menghubungkan para pelaku dengan berbagai usaha contoh partner usaha, teman, agen, mentor untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan misalnya informasi, uang, dukungan moral para pelaku jejaring. Penelitian (hendrawan dan Wijaya, 2020) menunjukkan jaringan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha UKM di Jakarta Barat. Hubungan yang lebih dekat dengan pemasok akan memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Dalam bisnis perbankan terutama dalam pemasaran produk KPR, jaringan menjadi faktor penting, hubungan yang baik dan erat dengan agen pemasaran developer dan broker akan memberikan nasabah-nasabah yang baik dan berkualitas untuk mendapatkan fasilitas KPR, hubungan yang terjalin baik juga mampu memberikan efektifitas dan efisiensi kerja marketing.

Selain struktur modal dan jaringan faktor lain yang juga berpengaruh adalah *brand equity*, Kotler dan Armstrong (2008) “Brand equity is the positive differential effect that knowing the brand name has on customer response to the product or service”. Ekuitas merek merupakan seperangkat perilaku dari pelanggan, anggota dan perusahaan yang membuat suatu merek mendapatkan kekuatan, daya tahan

serta keunggulan, dan menghasilkan perbedaan dengan merek lain atau pesaing. Hasil penelitian Soebianto (2014) menyebutkan *brand equity* Honda secara simultan berpengaruh terhadap keputusan pembelian sepeda motor merek Honda. karena *brand equity* (ekuitas merek) yang kuat akan mengurangi keinginan konsumen untuk berpindah ke merek lain.

Faktor keempat yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan adalah GCG. Corporate Governance adalah konsep yang digunakan untuk peningkatan kinerja perusahaan dengan melakukan supervisi atau monitoring kinerja, menjamin akuntabilitas kepada stakeholder yang berdasar pada kerangka peraturan M. Nasution dan D. Setiawan (2007). Konsep corporate governance juga menciptakan iklim kondusif bagi terciptanya pertumbuhan yang efisien dan berkesinambungan di sektor korporasi. Melalui penerapan GCG diharapkan proses pengambilan keputusan akan berlangsung dengan lebih baik, sehingga keputusan yang dihasilkan optimal, meningkatkan efisiensi serta menciptakan budaya kerja yang sehat. Azhar Maksu (2005).

Faktor internal terakhir adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki peranan yang cukup besar pada semua aspek dalam perusahaan terutama perbankan. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi ujung tombak kepercayaan dan kenyamanan nasabah dalam bermitra dengan Bank. Dalam era kompetisi saat ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja guna memenangkan persaingan. Keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada manajer dan manajemen perusahaan, namun harus didukung keterlibatan karyawan pada setiap kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Bank X sebagai salah satu Bank Swata terbesar di Indonesia tentunya mengharapkan adanya peningkatan kinerja dari para karyawan disetiap waktunya melalui perluasan portofolio bisnis dan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah setia Bank X. Untuk itu disetiap Kantor Cabang Utamanya (KCU) Bank X memiliki beberapa unit bisnis dan operasional, salah satunya adalah Unit bisnis Home Loan (KPR) di Kantor Cabang Utama Senayan.

Unit ini bekerja untuk mengelola dan mengembangkan Portfolio Bisnis Kredit KPR. Namun dalam tiga tahun terakhir terdapat penurunan kinerja disertai dengan

peningkatan *turnover intention* dari para karyawannya. Penurunan kinerja ditandai dengan menurunnya Outstanding KPR, berkurangnya sales KPR yang dihasilkan, angka *Repayment* yang tinggi dan meningkatnya angka SM (*Spesial Mention*) kredit. Dalam setahun unit bisnis ini juga kehilangan para marketing senior bahkan *team leadernya*. Karyawan memiliki *turnover intention* dan belum berpindah dari perusahaan akan mengurangi kontribusinya kepada perusahaan seperti bekerja dengan tidak sepenuh hati, menurunkan kualitas, dan mangkir dari pekerjaan.

Permasalahan ini dapat dipicu oleh faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi diantaranya persaingan bisnis dalam hal ini perbedaan tingkat suku bunga antar bank, perbedaan kebijakan pemberian kredit, pemberian “entertain” pihak ketiga (developer dan broker perumahan), dan penawaran yang diberikan bank lain.

Sementara untuk faktor internal yang dinilai menjadi penyebab munculnya permasalahan ini adalah SDM. Banyak faktor ekonomi dan faktor emosional yang diteliti untuk melihat penyebab menurunnya kinerja seorang karyawan, diantara gaji dan sistem kompensasi, sementara untuk faktor yang dapat dirasakan diantaranya kepuasan kerja, lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan pengembangan dan yang terpenting adalah komitmen.

“Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki seorang pegawai agar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan ungkap” (Saputra & Mulia, 2020), “Lingkungan kerja yang baik akan dapat meningkatkan kinerja sebaliknya lingkungan kerja yang kurang memadai akan menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kinerja karyawan” ditambahkan (Sunasi & Prasada, 2020), serta pelatihan dan pengembangan “Dukungan pelatihan dalam membantu peningkatan kemampuan karyawan akan sangat berdampak pada hasil kerja karyawan. Pelatihan akan menjadi tempat untuk melatih dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalani pekerjaan dan menyelesaikan segala permasalahan” ungkap (Chandra, 2020).

Faktor penting lainnya dalam kinerja pegawai adalah komitmen organisasi, yang merupakan derajat kepercayaan karyawan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi merupakan perilaku

yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi dimana didalamnya terdapat kebanggaan, dan kesetiaan anggota pada organisasi. “Komitmen perusahaan didasarkan pada premis bahwa individu membentuk suatu keterikatan terhadap perusahaan” ungkap (Syarifudin, 2020). Komitmen organisasi terdiri dari 3 jenis, yakni komitmen continuance, komitmen normatif dan komitmen afektif. Komitmen continuance disebabkan adanya kesadaran diri akan akibat yang akan didapatkan apabila tidak mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan. Komitmen normatif disebabkan nilai-nilai diri untuk bertahan karena kesadaran bahwa berkomitmen merupakan keharusan atau kewajiban. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang akan membentuk loyalitas.

Dari penjelasan terkait komitmen, komitmen afektif yang dirasa menjadi hal terpenting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan berusaha memenuhi kewajiban dengan rasa loyalitas atau kesetiaan yang lebih besar, produktivitas yang lebih baik, dan *turnover intention* yang kurang, jika mereka merasa bahwa memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan. Selain itu tingginya komitmen afektif dapat menimbulkan keinginan untuk tetap berada di organisasi karena terdapat perasaan mendukung tujuan dari organisasi juga bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya, atau dengan kata lain “stay because you want to”.

Faktor pertama yang mampu mempengaruhi komitmen afektif diantaranya peningkatan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Partisipasi yang dilakukan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan bentuk penerapan manajemen sumber daya manusia yang dapat memberikan tanda kepada karyawan bahwa mereka dihargai dan dianggap penting oleh perusahaan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan moral para karyawan, karena mereka merasa bahwa perusahaan memandang karyawan sebagai rekan yang berharga dan berkompeten.

Faktor kedua yang mempengaruhi komitmen afektif adalah merumuskan kebutuhan dan harapan pegawai. Sikap menerima dan percaya dari pegawai yang

kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi dapat ditumbuhkan dengan merumuskan kebutuhan dan harapan-harapan pegawai dalam tujuan organisasi agar terdapat kesesuaian antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan pegawai. Melalui cara ini diharapkan para pegawai dapat dengan rela berusaha mencapai tujuan organisasi karena secara tidak langsung kebutuhan dan tujuan pribadinya pun akan tercapai.

Selain kedua faktor diatas faktor penentu dalam pembentukan komitmen afektif adalah kepemimpinan. Perilaku pemimpin harus berorientasi pada hubungan dan tugas, salah satu kepemimpinan yang terbukti berpengaruh adalah LMX. Pratik pengembangan karir karyawan seperti promosi, pelatihan dan dukungan tidak terlepas dari hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota (LMX) yang baik. Hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota (LMX) didasari adanya pertukaran sosial, dimana seseorang bertindak dengan cara yang dapat menguntungkan orang lain namun tidak menciptakan kewajiban tertentu. Pertukaran sosial yang dimaksud adalah pertukaran sosial langsung berupa bantuan langsung dari pemimpin yang mendukung pekerjaan anggotanya.

Besarnya perhatian yang diberikan dari atasan terhadap pekerjaan karyawan akan memberi perasaan lebih dihargai, sehingga berdampak dan berstimulus baik terhadap kinerjanya, karyawan pun merasa lebih diperhatikan sehingga akhirnya memilih untuk menetap dan bertahan dalam organisasi. Karyawan yang mempunyai hubungan baik dengan atasan begitu sebaliknya akan melakukan hal-hal yang mendukung dan memiliki kepercayaan yang kuat dimana akhirnya akan terbentuk sikap loyal dan perasaan saling memiliki satu dengan yang lain.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lainnya yang membentuk komitmen afektif adalah dukungan organisasi yang dirasakan (POS). Dukungan organisasi yang dirasakan juga didasari oleh pertukaran sosial, namun pertukaran sosial yang dimaksud adalah pertukaran sosial tidak langsung karena mencangkup kebijakan dan proses untuk kesejahteraan semua karyawan.

Dalam sebuah organisasi orang – orang dengan kepentingan yang sama akan berusaha mencapai tujuan dengan melakukan aktifitas bersama. Untuk itu, dukungan organisasi atau perusahaan kepada anggota atau sebaliknya sangat

diperlukan. Dukungan organisasi atau perusahaan yang dipersepsikan dengan baik oleh para karyawan mampu meningkatkan komitmen pekerja terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian guna menyusun tesis dengan judul **“Pengaruh Hubungan Pertukaran Pemimpin – Anggota (LMX) Dan Dukungan Organisasi (POS) Dalam Membentuk Komitmen Afektif Terhadap Kinerja”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari beberapa uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Terdapat penurunan kinerja pegawai di Unit Home Loan Bank X Cabang Utama Senayan
2. Kurangnya komitmen karyawan dalam pekerjaan ditandai dengan *turnover intention* karyawan tinggi selama tiga tahun terakhir

Berdasarkan latar belakang, maka penulis menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Hubungan pertukaran pemimpin dan anggota (LMX) berpengaruh terhadap terbentuknya komitmen afektif karyawan ?
2. Apakah Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (POS) berpengaruh terhadap terbentuknya komitmen afektif karyawan ?
3. Apakah Komitmen afektif karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja pegawai dalam kaitannya dengan :

1. Pengaruh hubungan pertukaran pemimpin – anggota (LMX)
2. Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) karyawan
3. Komitmen afektif karyawan.

Berikut disampaikan manfaat penelitian yang dilaksanakan oleh penulis:

1. Manfaat secara teoritis :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan keilmuan dalam Ilmu Manajemen khususnya pada bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

2. Manfaat secara praktis :

- a. Sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan pola kerja karyawan unit Home Loan Bank X Cabang Utama Senayan.
- b. Sebagai sumbangan pikiran agar menemukan solusi dalam perbaikan kinerja karyawan unit bisnis Home Loan Bank X Cabang Utama Senayan.
- c. Bagi para peneliti, sebagai bahan penelitian lanjutan terhadap masalah yang relevan