

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini, objek studi atau objek penelitian yang diteliti adalah suatu unit *Micro Banking* dan *Business Banking* pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandung Asia Afrika.

#### **1.1.1 Profil PT Bank Mandiri (Persero) Tbk,.**

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia. Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, Bank Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan core banking system baru yang terintegrasi. Untuk menjadi Bank yang unggul Bank Mandiri menjalankan transformasi (perubahan) Organisasi antara lain :

1. Transformasi Tahap I (2005-2009): fokus implementasi Budaya, Pengendalian NPL (*Non Performing Loan*), ekspansi bisnis, pengembangan dan pengelolaan program aliansi.
2. Transformasi Tahap II (2010-2014): fokus pada *Wholesale transaction, Retail deposit & payment, dan Retail Financing*.
3. Transformasi Tahap III (2015-2020) :

Perspektif keuangan : Meningkatkan company value. Meningkatkan profitabilitas, meningkatkan market share, Meningkatkan kualitas aktiva produktif, mengembangkan *Transactional Banking*, meningkatkan ekspansi kredit, meningkatkan penghimpunan dana murah, memperkuat implementasi GCG, meningkatkan kepuasan nasabah.

Perspektif Pengembangan : Meningkatkan Inovasi & mengembangkan aliansi/sinergi dengan fokus pada implementasi inisiatif strategis corporateplan dan peningkatan *income faktor* pegawai. Selain itu, Bank

Mandiri juga akan memfokuskan perhatian pada area-area lain yang menjadi *enabler* pencapaian target 2015, yaitu pengembangan SDM & implementasi budaya, *good corporate governance*, *information technology*, dan *risk management*.

### **1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif. Sedangkan misinya antara lain :

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
2. Mengembangkan sumber daya manusia profesional
3. Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
4. Melaksanakan manajemen terbuka
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

### **1.1.3 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandung Asia Afrika**

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandung Asia Afrika merupakan salahsatu area bisnis PT Bank Mandiri (Persero) Tbk di bawah struktur organisasi Regional VI Bandung yang beralamat di Jl. Asia Afrika No. 107 Bandung. Terdapat beberapa unit kerja yang mendukung bisnis perusahaan antara lain :

#### *1. Consumer Banking*

Unit *Consumer Banking* adalah unit yang bertanggung jawab dalam memberikan layanan kepada nasabah dengan menawarkan produk-produk unggulan perbankan seperti Mandiri tabungan, Mandiri Giro, Mandiri Debit, Mandiri kartu kredit, Mandiri KPR dan lain-lain. Unit *Consumer Banking* yang bekerja di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandung Asia Afrika antara lain:

- a. Kantor Cabang Bandung Asia Afrika Selatan,*
- b. Kantor Cabang Bandung Asia Afrika Utara,*
- c. Kantor Cabang Bandung Jamika,*
- d. Kantor Cabang Bandung Moh Toha,*

- e. *Kantor Cabang Bandung Sumber Sari,*
- f. *Kantor Cabang Bandung Soekarno Hatta,*
- g. *Kantor Cabang Bandung Burangrang,*
- h. *Kantor Cabang Bandung Alun-Alun,*
- i. *Kantor Cabang Bandung BKR,*
- j. *Kantor Cabang Bandung Siliwangi,*
- k. *Kantor Cabang Bandung Soreang,*
- l. *Kantor Cabang Bandung Metro,*
- m. *Kantor Cabang Bandung MTC,*
- n. *Kantor Cabang Bandung Dayeuhkolot,*
- o. *Kantor Cabang Bandung Taman Kopo Indah,*
- p. *Kantor Cabang Majalaya,*
- q. *Kantor Cabang Bandung Kiara Condong,*
- r. *Kantor Cabang Bandung Buah Batu*
- s. *Kantor Cabang Bandung Kopo,*
- t. *Kantor Cabang Bandung Binacitra*

2. *Micro Banking*

Unit *Micro Banking* bertanggung jawab dalam penyaluran Kredit Investasi (KI) dan atau Kredit Modal Kerja (KMK) untuk pengembangan usaha produktif maupun konsumtif skala mikro. Fasilitas pembiayaan ini dapat diberikan kepada semua pemilik usaha mikro dan usaha rumah tangga baik berbentuk perusahaan, kelompok usaha, dan perorangan (seperti pedagang, petani, peternak, dan nelayan).

3. *Business Banking*

Unit *Business Banking* bertanggung jawab dalam untuk penyaluran Kredit Tunai seperti untuk Modal Kerja (KMK), Kredit Investasi (KI), Kredit Agunan Deposito (KAD), Kredit Waralaba, Kredit Koperasi untuk pengembangan usaha produktif maupun konsumtif skala menengah atau SME (*Small Medium Enterprises*). Unit Business

Banking juga menyediakan layanan untuk Kredit Non Tunai seperti Bank Garansi dan juga Kredit Program.

4. *Business Development*

Unit Business Development bertanggung jawab untuk mendukung strategi perusahaan agar target perusahaan bisa tercapai. Seperti strategi meningkatkan Dana nasabah, strategi memperluas area pemasaran, dan lain-lain.

5. *Human Capital*

Unit *Human Capital* bertanggung jawab untuk pengembangan SDM perusahaan melalui pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, pemenuhan SDM yang handal baik internal maupun eksternal, pembangunan kinerja dan sistem imbalan yang kompetitif, mempersiapkan talent untuk menjadi pemimpin yang berkualitas.

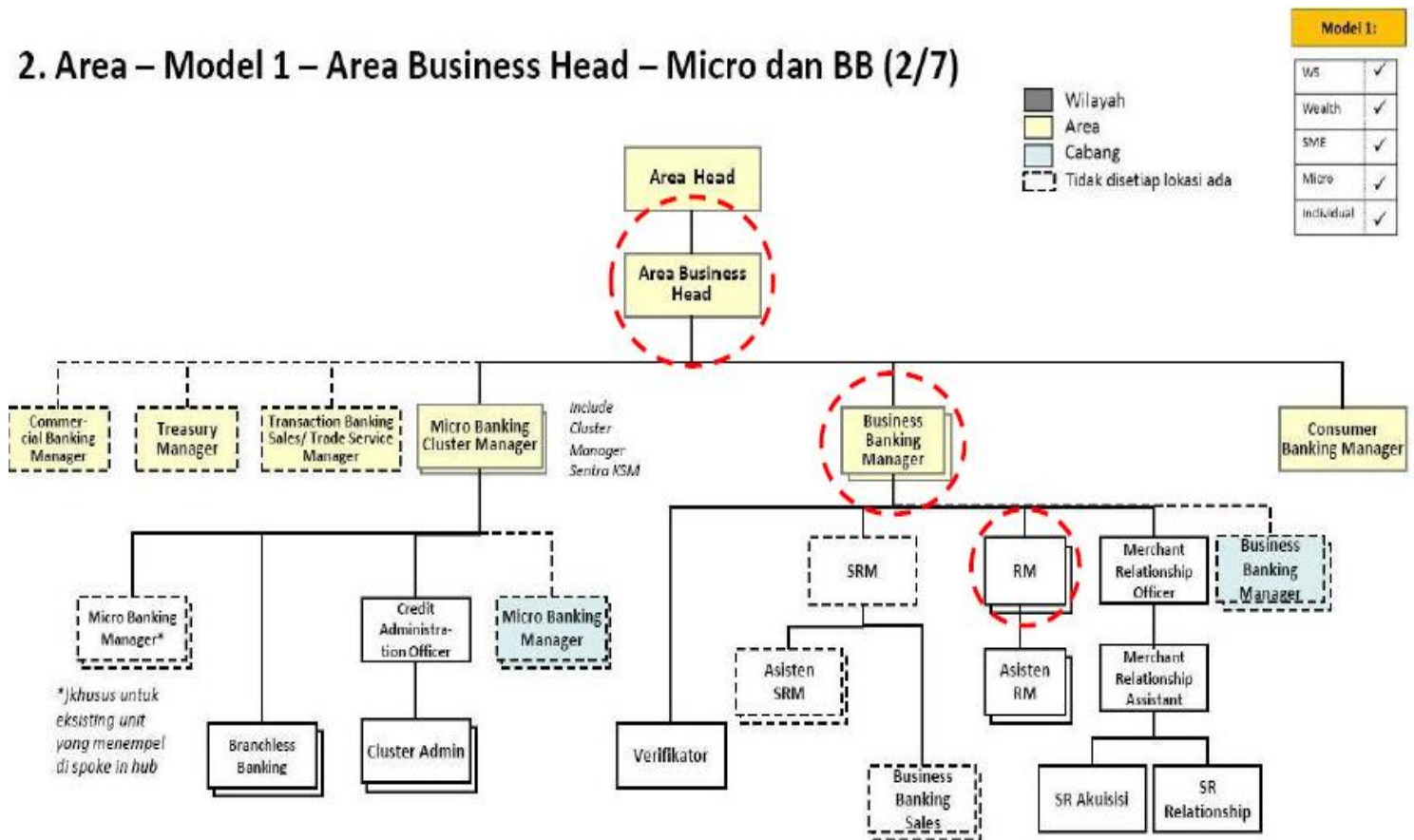
#### **1.1.4 Unit *Micro Banking* dan *Business Banking***

*Micro Banking* dan *Business Banking* adalah unit yang mendukung kemajuan usaha mikro dan kecil dengan memberikan berbagai layanan pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan usaha, keperluan investasi, modal kerja dan serba guna. Total jumlah pegawai yang bekerja di unit micro banking dan business banking sebanyak 241 orang pegawai.

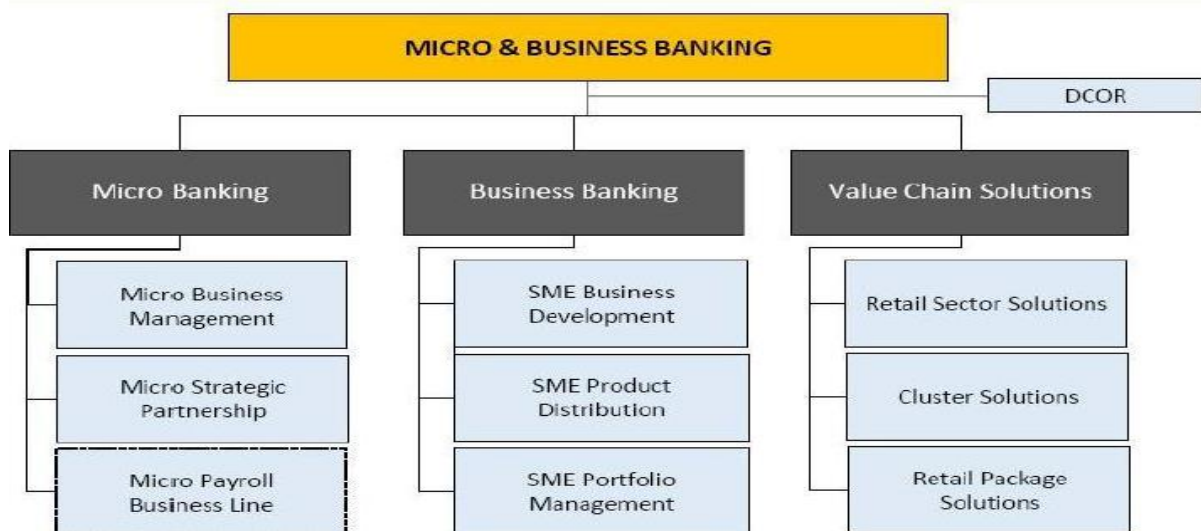
#### **1.1.5 Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Bandung Asia Afrika dan Unit *Micro Banking* dan *Business Banking***

Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang, dan pertanggung jawaban mengenai tugas yang dikerjakan di suatu perusahaan. Struktur organisasi dari PT. Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika dan unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika akan dijelaskan pada gambar 1.1 dan gambar 1.2 berikut ini :

## 2. Area – Model 1 – Area Business Head – Micro dan BB (2/7)



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Unit *Micro Banking* dan *Business Banking*

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Industri perbankan di Indonesia saat ini sedang dihadapi oleh persaingan yang sangat ketat. Persaingan tidak hanya terjadi antara bank BUMN yang merupakan kelompok bank paling berpengaruh di Indonesia, akan tetapi bank-bank swasta dan bank asing juga ikut mewarnai persaingan di Industri perbankan di Indonesia.

Menurut Setiawan, S.R.D (2014, 27 Agustus) Perbankan di Indonesia dituntut agar bisa menunjukkan daya saing bukan hanya di dalam negeri akan tetapi juga di luar negeri. Sebab era yang dihadapi perbankan dan industri lainnya di Indonesia adalah era MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) dimana pada era tersebut perusahaan harus siap menghadapi perdagangan bebas dan siap berkompetisi dengan negara lain khususnya negara yang termasuk di dalam ASEAN. (*Sumber :www.kompas.com – diakses pada tanggal 6 Oktober 2016*).

Saat ini perbankan di Indonesia diwarnai dengan keadaan ekonomi yang melemah serta risiko pasar uang yang meningkat, hal ini berdampak kepada pertumbuhan bisnis perbankan di Indonesia yang cenderung melambat. Bank lebih selektif dalam menentukan kebijakan-kebijakan salah satunya tentang pemberian kredit. Bank dituntut harus lebih berhati-hati dalam penyaluran kredit sebab beberapa sektor bisnis sedang mengalami penurunan usaha.

Bank Mandiri sebagai salah satu institusi perbankan Indonesia menyadari tantangan kedepan yang akan dihadapi semakin besar, Menurut Arvirianty (2016, 27 Juli) dalam Media Indonesia menyatakan hingga kini kinerja Bank Mandiri masih lemah. Laba bersih Bank Mandiri pada semester I 2016 sebesar Rp. 7,1 triliun turun 28% persen dibandingkan semester I 2015 sebesar Rp. 9,92 triliun.

Selanjutnya pertumbuhan kredit Bank Mandiri pada semester I 2016 meningkat sebesar 10,5% atau sebesar Rp. 610,9 triliun dibandingkan periode sebelumnya. Kredit Mikro tumbuh tertinggi di antara segmen lain yaitu sebesar 15,9% pada semester I 2016 atau sebesar Rp. 46 triliun dibandingkan semester I 2015. Peningkatan kredit juga diikuti peningkatan rasio NPL (*Non Performing Loan*) dari 2,43% pada semester I 2015 menjadi sebesar 3,86% pada semester I

2016. Peningkatan NPL ini merupakan penyebabturnnya laba Bank Mandiri karena BankMandiri harus mencadangkan dana dari peningkatan persentase NPL.(*Sumber : www.mediaindonesia .com – diakses pada tanggal 17 Oktober 2016*).

Terhadap kondisi tersebut PT. Bank Mandiri (Persero) perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan antar Bank dan kondisi bisnis perusahaan yang kurang baik. Maka dari itu, Bank Mandiri telah menyusun strategi jangka panjang dalam meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Samsudin (2009 : 117) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan”. Seluruh kegiatan pengelolaan tersebut disusun untuk mendukung pegawai dalam bekerja serta diharapkan pegawai menunjukkan keterlibatan dan keterikatan terhadap Bank Mandiri. Istilah keterikatantersebut lebih dikenal dengan sebutan *engagement*.

Pegawai dengan tingkat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga berpengaruh di dalam menyelesaikan pekerjaan dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan cenderung menunjukkan hasil positif (Schaufeli dan Bakker : 2004). Hal tersebut juga akan berdampak kepada kinerja pegawai secara individu dan juga hasil yang baik bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Penulis melakukan penelitian pada salah satu unit di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yaitu unit Micro Banking dan Business Banking. Unit *Micro* dan *Business Banking* adalah unit yang bertanggung jawab memberikan layanan pembiayaan kredit yang sesuai dengan kebutuhan usaha, untuk keperluan investasi, modal kerja, dan serbaguna khususnya untuk usaha mikro dan kecil. Observasi awal dilakukan peneliti pada tanggal 10 Oktober 2016 pada karyawan unit *Micro Banking* dan *Business Banking*. Ketika jam kerja berlangsung masih

terdapat beberapa pegawai yang sedang membuka aplikasi sosial media dan juga merokok di kamar mandi. Hal ini menunjukkan keterkaitan terhadap perilaku *engagement* pegawai yakni rasa antusias pegawai terhadap pekerjaan masih kurang.

Berdasarkan wawancara kepada Bambang salah satu staff HR-GA Bank Mandiri Area Asia Afrika bahwa Area Asia Afrika masih mengalami beberapa masalah yang berhubungan dengan *engagement*. Pertama, masih terdapat pegawai yang tidak bekerja pada saat jam kerja. Kedua, pada tahun 2016 banyak pegawai yang mengajukan pengunduran diri khususnya untuk jabatan pegawai kontrak, dikarenakan beban kerja yang berat dan juga keinginan untuk bekerja di perusahaan lain sehingga pada tahun 2016 banyak penerimaan pegawai baru.

**Tabel 1.1**

Jumlah pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* tahun 2014 – 2016

Unit	Jumlah pegawai					
	Desember 2014		Desember 2015		Desember 2016	
	pegawai kontrak	Pegawai Tetap	pegawai kontrak	Pegawai Tetap	pegawai kontrak	Pegawai Tetap
<b>Micro Banking</b>	240	137	247	136	134	82
<b>Business Banking</b>	0	30	0	27	0	25

Sumber : Hasil olahan data internal unit unit *Micro Banking* dan *Business Banking*

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa terjadi penurunan jumlah pegawai yang sangat signifikan pada tahun 2016 baik itu dari pegawai kontrak maupun pegawai tetap. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis kepada staff HR-GA Bank Mandiri Area Asia Afrika.

Untuk mengetahui lebih lanjut lagi tentang *engagement* penulis melakukan *preliminary study* pada tanggal 14 Oktober 2016 kepada pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* sebagai responden. *Preliminary study* dilakukan dengancara membagikan kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait *engagement*. Kuesioner dibagikan secara acak kepada 12 orang pegawai unit



*micro banking* dan *business banking* yang berada pada kantor PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandung Asia Afrika Jalan Asia Afrika no.107 Bandung.

Salah satu pertanyaan dalam kuesioner yang dibagikan adalah “Apakah anda berfikir untuk mencari pekerjaan lain diluar perusahaan ini?”. Hasil dari preliminary study menunjukkan bahwa 10 dari 12 pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* lebih memilih mencari pekerjaan di luar Bank Mandiri. Hal ini dikarenakan oleh beberapa kondisi antara lain pekerjaan yang cukup beresiko dan memiliki tekanan yang tinggi, hubungan dengan atasan yang kurang harmonis, kebijakan dan ketentuan dari perusahaan yang selalu berubah dan cenderung memperlambat pegawai dalam bekerja sehingga membuat pegawai memilih mencari pekerjaan di perusahaan lain.

Dari hasil data-data diatas menunjukkan adanya kecenderungan pegawai tidak *engaged* terhadap perusahaan dengan fenomena penurunan jumlah pegawai dan juga kecenderungan pegawai untuk mencari pekerjaan di luar Bank Mandiri. Menurut Schaufeli dan Bakker, (2010:15) bahwa salah inti dari *engagement* adalah adanya komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif (keterikatan secara emosional terhadap perusahaan) dan komitmen berkelanjutan (bersedia untuk tinggal dan berada dalam perusahaan).

Berdasarkan penelitian Murnianita, (2012 : 14-15)dijelaskan bahwa untuk membentuk sikap *engagement* pada karyawan ada 3 faktor yang harus diperhatikan perusahaan yaitu organisasi, manajemen dan kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

Faktor –faktor tersebut harus menjadi pertimbangan dari PT. Mandiri Persero, Tbk dalam menciptakan *engagement* pada pegawainya. Sesuai dengan kondisi ketidakpastian ekonomi yang dihadapi PT. Mandiri (Persero) Tbk, serta tuntutan untuk selalu menunjukkan kinerja yang baik, maka Bank Mandiri harus menciptakan kondisi lingkungan kerja yang membuat para pegawai tetap semangat dan nyaman dalam bekerja sebab sebagian besar aktivitas unit *micro banking* dan *business banking* dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan

kerja non-fisik. lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Wursanto (2009:269) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan termasuk juga rasa aman pegawai, loyalitas pegawai, kepuasan pegawai, suasana kerja, dan juga pemberian imbalan.

Menurut keterangan dari Bambang salah satu Staff GAdi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Area Bandung Asia Afrika bahwa lingkungan kerja fisik di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Bandung Asia Afrika maupun di kantor-kantor cabang sudah didukung dengan sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar dan kebutuhan masing-masing pegawai. Sarana dan prasarana tersebut meliputi :

1. Fasilitas komputer lengkap dengan sistem internal perusahaan dan jaringan internet dan email.
2. Fasilitas telekomunikasi seperti telepon dan fax.
3. Fasilitas ruang rapat, ruang serbaguna, teller khusus untuk memperlancar proses kerja karyawan.
4. Fasilitas mobil dinas yang disiapkan untuk mendukung kerja pegawai.
5. Fasilitas lainnya untuk mendukung proses kerja karyawan seperti, mesin printer, mesin copy, mesin scan, dan mesin atm.
6. Fasilitas umum seperti : tempat parkir, mushalla, toilet, dan kantin.

Selanjutnya penulis juga melakukan wawancara kepada 2 pegawai Saiful dan Irfan masing-masing unit *Micro Banking* dan *Business Banking* terkait lingkungan kerja non fisik.. Kedua pegawai telah bekerja di Bank Mandiri selama 5 tahun lebih. Dalam kurun waktu tersebut pegawai telah memiliki pengalaman kerja cukup lama serta telah mengetahui kondisi lingkungan kerja di tempat pegawai bekerja. Pertanyaan yang diajukan terkait lingkungan kerja non fisik

antara lain tentang perasaan aman pegawai, Hubungan dengan atasan dan sesama rekan kerja, serta kepuasan kerja pegawai di perusahaan Bank Mandiri.

Pertama, salah satu indikator lingkungan kerja non fisik adalah rasa aman secara non fisik pegawai meliputi rasa aman dari bentuk intimidasi, rasa aman dari bentuk PHK, rasa aman dari bahaya.

Pegawai 1 : *“kalau di Bank Mandiri sepengetahuan saya yang sudah bekerja selama 4 tahun di Bank Mandiri dan dengar dari cerita teman kerja yang lain masih belum ada kasus PHK di Bank Mandiri. Pekerjaan khusus nya di unit Micro Banking cukup beresiko. Salah langkah dalam memberikan kredit kita bisa merugikan perusahaan bahkan berurusan dengan pihak polisi dan pengadilan. Kita harus bekerja sesuai ketentuan yang berlaku dan tidak menyimpang dari Budaya Perusahaan”*(wawancara dengan pegawai unit Micro Banking pada tanggal 5 Januari 2017 di PT. Bank Mandiri Area Asia Afrika).

Pendapat pegawai 1 dapat disimpulkan bahwa PHK hanya terjadi bila terjadi pelanggaran yang sangat berat yang dapat merugikan perusahaan. Sehingga jika pegawai bekerja sesuai dengan ketentuan maka pegawai akan merasa aman karena tidak akan terpengaruh isu PHK.

Pegawai 2 : *“Kasus PHK di Bank Mandiri masih belum terdengar. Kecuali kalau ada pelanggaran berat yang dilakukan. Selama bekerja di Bank Mandiri rekan kerjanya baik dan saling pengertian. Mungkin ada beberapa rekan kerja yang tidak kooperatif. Di Business Banking pekerjaannya cukup rumit dan prosesnya panjang serta ada resiko di dalamnya. Harus cerdas dalam menganalisa kebutuhan nasabah jika tidak ingin terkena dampak negatif di kemudian hari”*.(wawancara dengan pegawai unit Business Banking pada tanggal 5 Januari 2017 di PT. Bank Mandiri Area Asia Afrika).

Kesimpulan dari pendapat pegawai 2 bahwa PHK bisa terjadi bila terjadi pelanggaran yang sangat berat. Maka bekerja harus cerdas supaya terhindar dari resiko.

Selanjutnya indikator lingkungan kerja non fisik yang lain adalah loyalitas dari aspek hubungan sesama pegawai meliputi hubungan pegawai dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja di unit tersebut.

Pegawai 1 : *“Hubungan dengan atasan cukup baik meskipun sering terjadi pergantian atasan di unit Micro Banking. Masih terdapat teman kerja yang belum cocok dengan atasan yang sekarang dengan berbagai*

*alasan. Saya sendiri cukup terbiasa dengan pergantian atasan meskipun terkadang ada perasaan kurang suka dengan atasan dikarenakan kurangnya perhatian atasan dalam proses pekerjaan dan tekanan dari atasan. Tetapi teman-teman kerja di sini sangat mendukung dan memberikan semangat tersendiri bagi saya dalam bekerja”.(wawancara dengan pegawai unit Micro Banking pada tanggal 5 Januari 2017 di PT. Bank Mandiri Area Asia Afrika).*

Pendapat pegawai 1 dapat disimpulkan bahwa kondisi loyalitas dari aspek hubungan antara atasan dan bawahan berjalan kurang harmonis disebabkan kurangnya perhatian dan keterlibatan atasan dalam proses kerja. Sementara hubungan antar pegawai berjalan baik.

*Pegawai 2 : “yang saya rasakan hubungan dengan atasan masih belum terjalin harmonis di Business Banking. Atasan hanya mementingkan hasil sedangkan proses nya tidak dinilai. Pekerjaan ini butuh effort yang luar biasa sehingga peran atasan dalam membantu dan ikut serta dalam proses pekerjaan sangat dibutuhkan. Rekan kerja sesama unit banyak membantu saya dalam bekerja. Hubungan kekeluargaan di tunjukkan dengan adanya kunjungan ataupun silaturahmi antar pegawai seperti acara nonton bareng, makan-makan, mengunjungi yang sakit, dan lain-lain”.(wawancara dengan pegawai unit Business Banking pada tanggal 5 Januari 2017 di PT. Bank Mandiri Area Asia Afrika).*

Pendapat pegawai 2 dapat disimpulkan bahwa kondisi loyalitas dari aspek hubungan antara atasan lebih mementingkan hasil daripada proses sehingga hubungan belum berjalan harmonis. Sementara hubungan sesama pegawai berjalan baik ditandai dengan silaturahmi antar pegawai.

Indikator lingkungan kerja non fisik yang selanjutnya ditanyakan adalah mengenai kepuasan kerja meliputi pekerjaan, gaji, promosi, atasan, dan rekan kerja.

*Pegawai 1 : “Pekerjaan di Micro Banking prosesnya cukup panjang. kita bekerja sama dengan beberapa supporting unit dalam prosesnya. Kemudian setelah kredit cair, kita masih harus monitor debitur tersebut mulai dari penggunaan kreditnya, perkembangan usahanya, dan juga pembayaran kewajiban bulanannya. Harus bertanggung jawab dari awal pemberian kredit sampai dengan kredit lunas. Terkait gaji, insentif, bonus, dll masih tergolong mencukupi. Rekan kerja sangat mendukung dan membantu pekerjaan saya dan atasan juga seperti yang sudah saya jelaskan sebelumnya cukup membantu. Sedangkan untuk promosi untuk*

*unit saya masih tergolong lama waktunya untuk bisa promosi ke jabatan yang lebih tinggi.”(wawancara dengan pegawai unit Micro Banking pada tanggal 5 Januari 2017 di PT. Bank Mandiri Area Asia Afrika).*

Pendapat pegawai 1 dapat disimpulkan bahwa kepuasan pegawai dilihat dari faktor pekerjaan dan gaji masih tergolong baik. Akan tetapi dari segi promosi jabatan pegawai merasa waktu yang diperlukan untuk mencapai promosi ke jabatan lebih tinggi tergolong lama. Sehingga hal ini menandakan kecenderungan perasaan tidak puas terhadap ketentuan promosi perusahaan Bank Mandiri.

*Pegawai 2 : “Pekerjaan di Business Banking melibatkan banyak unit dalam prosesnya. Tanggung jawab untuk pekerjaan ini cukup besar karena kita memberikan kredit kepada nasabah dan kredit tersebut harus berkualitas dalam arti kredit tersebut tidak jatuh ke macet. Untuk gaji disini jika dibandingkan dengan Bank lain dengan posisi yang sama masih tergolong paling bawah. Tetapi bonus di Bank Mandiri selama saya bekerja cukup banyak. Rekan kerja sangat membantu dan kooperatif jika ditanya. Kalau untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi cukup lama waktunya jika tidak masuk jalur ODP. Sekitar 5 tahun dan itupun harus antri dengan pegawai yang sudah duluan masuk”. (wawancara dengan pegawai unit Business Banking pada tanggal 5 Januari 2017 di PT. Bank Mandiri Area Asia Afrika).*

Pendapat pegawai 2 dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab terhadap pekerjaan sangat besar dan beresiko dan gaji yang diterima masih tergolong dibawah dibandingkan dengan bank lain. Sementara itu promosi untuk ke jabatan lebih tinggi termasuk lama waktunya. Sehingga hal ini menunjukkan kecenderungan pegawai tidak puas dengan gaji dan promosi di Bank Mandiri..

Selanjutnya peneliti memberikan pertanyaan dampak yang akan terjadi jika masalah lingkungan kerja non fisik tidak diatasi oleh perusahaan.

*Pegawai 1 : “jika masalah lingkungan kerja non fisik tidak diatasi kemungkinan akan banyak pegawai yang tidak nyaman dalam bekerja. Efek terbesarnya ya pegawai akan mengundurkan diri. Kalau kita sudah melakukan yang terbaik dengan pekerjaan kita, tetapi lingkungan kerja non fisiknya ga kondusif kemungkinan bisa mencari pekerjaan lain di luar Bank Mandiri”.(wawancara dengan pegawai unit Micro Banking pada tanggal 5 Januari 2017 di PT. Bank Mandiri Area Asia Afrika).*

Pendapat pegawai 1 dapat disimpulkan dampak yang akan terjadi jika permasalahan lingkungan kerja non fisik tidak diatasi adalah pengunduran diri.

Pegawai 2 : “*lingkungan kerja non fisik tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Aspek-aspek lingkungan kerja non fisik harus mendukung pekerjaan pegawai. Jika tidak, akan banyak banyak pegawai yang merasa ragu terhadap masa depannya di perusahaan*”. (wawancara dengan pegawai unit *Business Banking* pada tanggal 5 Januari 2017 di PT. Bank Mandiri Area Asia Afrika).

Pendapat pegawai 2 dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik harus mendukung pekerjaan pegawai. Jika lingkungan kerja non fisik tidak maka pegawai akan merasa ragu dengan masa depan mereka di perusahaan.

Hasil wawancara dengan pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek dalam lingkungan kerja non fisik yang masih menjadi kendala pegawai dalam bekerja antara lain atasan yang kurang membantu proses kerja pegawai, lamanya waktu promosi ke jabatan yang lebih tinggi, standar gaji yang masih di bawah Bank-Bank lainnya.

Berdasarkan hasil observasi melalui wawancara dan kuesioner terhadap unit *Micro Banking* dan *Business Banking* tersebut maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Hasil observasi dengan survei kuesioner dan wawancara terhadap staff HR-GA dan juga pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Area Asia Afrika menunjukkan adanya masalah *engagement* di dalam lingkungan Bank Mandiri Area Asia Afrika. Hasil observasi awal serta *preliminary study* yang dilakukan penulis terhadap 12 orang pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* menunjukkan mayoritas pegawai cenderung menunjukkan perilaku tidak *engaged* dalam bekerja. Pada penelitian sebelumnya dijelaskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *engagement* antara lain organisasi, manajemen dan kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Masalah *engagement* yang terjadi di unit *Micro Banking* dan *Business Banking* pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area

Asia Afrika cenderung di sebabkan oleh faktor lingkungan kerja non fisik di perusahaan. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini akan menjelaskan mengenai pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *employee engagement* unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika

Untuk menjawab rumusan masalah diatas, maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi lingkungan kerja non-fisik pegawai unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika?
2. Seberapa tinggi *employee engagement* unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika?
3. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *employee engagement* unit *Micro Banking* dan *Business Banking* di Bank Mandiri Area Bandung Asia Afrika.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang diuraikan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gambaran lingkungan kerja non-fisik pegawai di Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika?
2. Mengetahui tingkat *employee engagement* di Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika?
3. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *employee engagement* di Bank Mandiri unit *Micro Banking* dan *Business Banking* Area Bandung Asia Afrika?

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Manfaat dan kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi para akademisi, penelitian ini menyajikan informasi mengenai pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap *employee engagement*.
2. Bagi para peneliti, memberikan masukan dan kontribusi terhadap literatur penelitian tentang peningkatan *employee engagement*.
3. Bagi para praktisi, penelitian ini bisa menjadi bahan referensi serta penerapan dalam hal lingkungan kerja non-fisik yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Penyusunan dan penulisan tesis ini disusun dengan sistematika yang telah ditentukan yaitu sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan secara singkat gambaran umum objek penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan objek yang diteliti, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dilakukan, dan yang terakhir adalah sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini dikemukakan dengan jelas, ringkas mengenai tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian. Khususnya teori yang berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik dan juga *employee engagement* oleh Schaufelliyang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.



### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis data dan pembahasan yang diperoleh selama penelitian dilakukan.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memberikan kesimpulan dari hasil penelitian, pembahasan dan saran yang sebaiknya diterapkan oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk unit *Micro Banking* dan *Business Banking Area Bandung Asia Afrika*.