

## **BAB I PENDAHULUAN**

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

#### **1.1.1 Profil Umum Bank Milik Pemerintah**

##### **1) Bank Mandiri**

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, dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia. Darmawan Junaidi sebagai direktur utama. Memiliki visi Bank Mandiri, yaitu menjadi partner finansial pilihan utama masyarakat. Misi bank BUMN ini adalah menyesuaikan program perusahaan dengan perkembangan dunia dan teknologi, yaitu menyediakan layanan perbankan digital yang andal dan simpel sehingga mempermudah kehidupan keuangan nasabah. Produk yang ditawarkan diantaranya tabungan, tabungan giro, deposito, pinjaman, kartu kredit dan lainnya (Bank Mandiri, 2021).

##### **2) Bank BRI**

Dilansir dari website Bank BRI (2021), bank BRI yang didirikan tanggal 16 Desember 1895. Bank BRI memang menjadi pelopor bank-bank lainnya yang ada saat ini. Produk yang di tawarkan diantaranya tabungan BRI Simpedes tabungan Britama Britama, bisnis simpedes, tabungan BRI Simpel (Simpanan Pelajar), Tabungan Haji dan lainnya, Sunarso Direktur utama visi : Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Misi :

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.

- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek good corporate governance.
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan

### **3) Bank BNI**

Dilansir dari website Bank BNI (2021), bank negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank”) pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai Bank sentral dengan nama “Bank Negara Indonesia” berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Royke Tumilaar Direktur Utama produk yang ditawarkan diantaranya BNI Taplus, BNI Taplus Bisnis, BNI Taplus Muda, BNI Tappa. Visi Menjadi Lembaga Keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan. Misi

- Memberikan layanan prima dan solusi digital kepada seluruh Nasabah selaku Mitra Bisnis pilihan utama.
- Memperkuat layanan internasional untuk mendukung kebutuhan Mitra Bisnis Global.
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi Investor.
- Menciptakan kondisi terbaik bagi Karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan Masyarakat.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

### **4) Bank BTN**

Bank BTN adalah badan usaha milik negara Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan berdiri pada tahun 1987, dipimpin Haru Kosmahargyo selaku Direktur utama dan produk yang ditawarkan

diantaranya tabungan btn batara, perumahan, cermat dan lainnya. Memiliki visi menjadi The Best Mortgage Bank di Asia Tenggara pada tahun 2025 dan misi

- Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah
- Mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak
- Menjadi home of Indonesia's best talent
- Meningkatkan shareholder value dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan sebagai perusahaan blue chip dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh
- Menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital

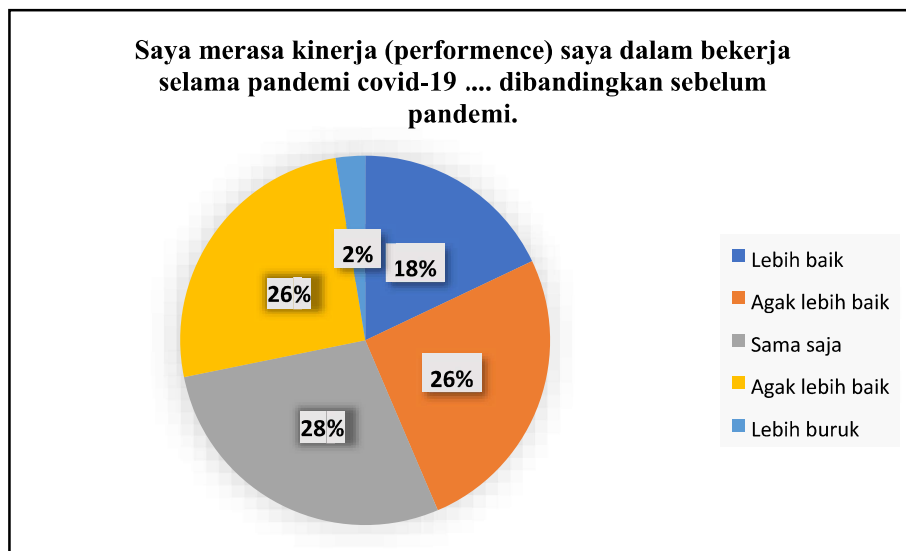
## 1.2 Latar Belakang

Pandemi COVID-19 menyebabkan terhambatnya berbagai aktivitas. Namun agar roda perekonomian berjalan maka aturan-aturan baru ditetapkan salah satunya yakni dengan adanya kebijakan *work from home* (WFH). WFH merupakan kebijakan yang diberikan perusahaan bagi karyawan untuk melakukan Sebagian besar pekerjaannya dilakukan dirumah. Namun, masih ada beberapa perusahaan yang memerlukan karyawannya untuk tetap hadir di kantor, khususnya yang tugas sehari-harinya bertemu dengan konsumen. Hal ini terjadi salah satunya pada perusahaan yang bergerak di sektor perbankan. Dalam menjalankan tugasnya di kantor, tentunya adanya penyesuaian peraturan kerja agar karyawan yang bekerja tetap bisa aman dari COVID-19.

Untuk mengetahui perubahan aturan yang di terapkan pada Bank, penulis melakukan survei kepada karyawan bank sebanyak 43 orang yang bekerja di kota Bandung. Dalam hal ini, responden-responden tersebut diminta untuk menyebutkan kebijakan-kebijakan baru yang diterapkan oleh bank tempat mereka bekerja selama pandemi COVID-19. Hasil survei menunjukkan kebijakan baru tersebut antara lain penerapan protokol kesehatan (menjaga jarak, pembatasan jumlah karyawan dalam kantor, tidak ada yang perkumpulan, memakai masker), adanya *work form home*

(WFH) sehingga karyawan tidak 100% hadir di kantor, penyediaan peralatan protokol kesehatan (*hand sanitizer*, alat cek suhu tubuh, tempat cuci tangan), dan penempelan pamflet serta sticker COVID-19 di sekitaran kantor.

Adanya perubahan peraturan ini tentunya sedikit banyak akan mempengaruhi kinerja karyawan bank tersebut. Untuk memperoleh gambar awal mengenai hal ini, penulis menanyakan pendapat responden mengenai penilaian diri mereka sendiri terhadap kinerja yang telah dilakukan selama pandemi COVID-19 dibandingkan dengan sebelum adanya pandemi. Hasil menunjukkan bahwa 28% merasa kinerjanya sama, kemudian sebanyak masing-masing sebanyak 26% merasa kinerjanya agak lebih baik dan agak lebih buruk. Sisanya sebanyak 18% merasa lebih baik dan 1% merasa lebih buruk kinerjanya selama adanya pandemi COVID-19 dibandingkan sebelum ada pandemi (lihat Gambar 1.1).

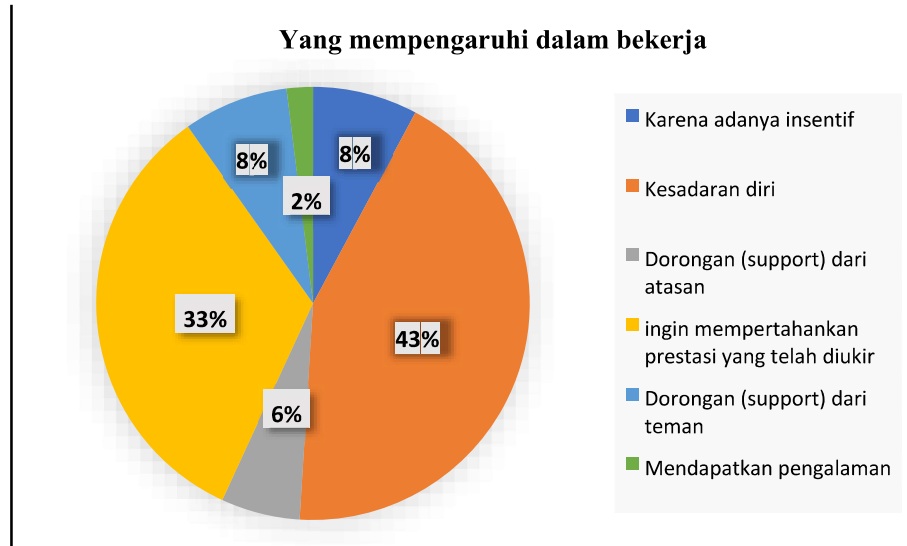


**Gambar 1.1 Perubahan Kinerja Karyawan Bank di Kota Bandung Selama Pandemi dibandingkan dengan sebelum adanya pandemi COVID-19**

(Sumber : Olahan penulis, 2021)

Jika dilihat dari hasil diatas maka terlihat bahwa responden condong menilai diririnya memiliki kinerja yang lebih baik selama pandemi. Kinerja mengacu pada hasil kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 2007). Namun dalam banyak hal olah pikir dan tenaga karyawan yang

diberikan tidak dapat dihitung. Karyawan senantiasa melakukan pekerjaannya dengan baik sebagai perwujudan dari kepatuhannya terhadap tugas dan kewajiban sebagai karyawan. Untuk itu, penulis juga menanyakan faktor yang mempengaruhi karyawan tersebut selama bekerja. Hasil menunjukkan bahwa kesadaran diri merupakan faktor pendorong terbesar yang mempengaruhi karyawan bank di kota Bandung dalam bekerja (lihat Gambar 1.2).



**Gambar 1. 2 Faktor yang Mempengaruhi Karyawan Bank di Kota Bandung dalam Bekerja**

*(Sumber : Olahan penulis,2021)*

Kinerja yang baik salah satunya dicerminkan oleh kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan budaya perusahaan. Karyawan memiliki peranan penting dalam menjalankan budaya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena setiap individu yang memiliki karakter yang baik akan memberikan dampak terhadap karyawan lain dalam bertindak dan berperilaku sesuai budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk karena pengalaman pendiri perusahaan dalam menentukan setiap kebijakan dan keputusan untuk masa depan perusahaan, sehingga dalam hal ini budaya organisasi menjadi suatu hal yang fundamental. Dalam penerapannya, budaya organisasi ini tidak lepas dari sumber daya manusia yang bertindak sebagai pelaku utamanya.

Budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dinilai kuat lemahnya tergantung dari tindakan karyawan dalam menjalankan nilai- nilai yang terkandung dalam budaya tersebut. Budaya yang kuat diharapkan dapat menjadikan karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Agar karyawan setia kepada organisasi dan tidak mudah tergoyahkan pendiriannya, budaya organisasi dibuat supaya karyawan dapat berkembang disetiap perubahan siklus bisnis.

Menurut Armstrong (2009), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga tujuan hidupnya. Motivasi karyawan ini akan berbeda tiap individunya, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki karakter yang berbeda dalam mendapatkan motivasi saat berkerja. Misalnya ada yang termotivasi karena gaji, kenaikan jabatan, penghargaan, keluarga dan lain sebagainya. Oleh karena itu, demi meningkatkan kinerja karyawannya maka perusahaan harus memahami faktor yang membuat karyawan merasa puas dalam bekerja, dimana dari kepuasan ini motivasi akan terbangun.

Disamping budaya organisasi dan juga motivasi karyawan, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan. Suatu penelitian yang dilakukan oleh Macey dan Schneider (2008); Rich et al., (2010) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, karyawan yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku positif yang meningkatkan produktivitas perusahaan dengan upaya membentuk tim yang strategis sesuai dengan tujuan organisasi. Keterlibatan ini juga memiliki hubungan dengan budaya organisasi dan juga motivasi karyawan. Budaya organisasi telah terbukti mendorong keterlibatan karyawan (Lockwood, 2007; McBain, 2007). Keterlibatan karyawan lebih mungkin terjadi dalam lingkungan kerja yang ramah dan mendukung. Keterlibatan semacam itu difasilitasi oleh kompensasi dan tunjangan yang sesuai bagi karyawan serta dipupuk oleh penyelarasan' visi dan misi organisasi (Al Shehri, 2017). Ketika karyawan merasa mendapat manfaat dari perusahaan, mereka merasa bertanggung jawab untuk memberikan umpan balik melalui etos kerja mereka (Robinson dkk., 2004). Untuk motivasi sendiri, keterlibatan berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang dipenuhi motivasi demi mencapai target perusahaan, penuh dengan ambisi dan motivasi sangat bagus

untuk meningkatkan persaingan antar individu sehingga berdampak pada hasil kerja karyawan tersebut. Risqi dkk (2016) menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain keterlibatan kerja, motivasi intrinsik, budaya organisasi juga menjadi salah satu faktor meningkatkan kinerja karyawan.

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa pada pra-penelitian ini penulis lebih banyak mendapatkan responden yang bekerja di bank milik pemerintah. Bank pemerintah dipilih dikarenakan tersebar keseluruh pelosok Indonesia dan banyaknya masyarakat yang menggunakan bank pemerintah untuk bank mandiri yang tercatat seekitar 4,5 juta nasabah aktif yang tercatat (*republika.co.id, 2021*). Melihat hal tersebut maka, penulis berkeinginan untuk lebih mengetahui faktor-faktor yang sesungguhnya mempengaruhi kinerja karyawan bank milik pemerintah di kota Bandung khususnya selama pandemi Covid-19 terjadi di Indonesia yakni dengan cara melakukan penelitian dengan judul, **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan selama Pandemi Covid-19 melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Milik Pemerintah di Wilayah Kota Bandung).**

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini diantaranya:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bank milik pemerintah di Wilayah Kota Bandung selama pandemi COVID-19?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank milik pemerintah di Wilayah Kota Bandung selama pandemi COVID-19?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan bank milik pemerintah di Wilayah Kota Bandung selama pandemi COVID-19?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap keterlibatan karyawan bank milik pemerintah di Wilayah Kota Bandung selama pandemi COVID-19?
5. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan bank milik pemerintah di Wilayah Kota Bandung selama pandemi COVID-19?

6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank milik pemerintah di wilayah kota Bandung selama pandemi COVID-19 yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bank milik pemerintah di wilayah kota Bandung selama pandemi COVID-19.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank milik pemerintah di wilayah kota Bandung selama pandemi COVID-19.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan bank milik pemerintah di Wilayah Kota Bandung selama pandemi COVID-19
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap keterlibatan karyawan bank milik pemerintah di Wilayah Kota Bandung selama pandemi COVID-19
5. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan bank milik pemerintah di wilayah kota Bandung selama pandemic COVID-19.
6. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh keterlibatan karyawan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank milik pemerintah di wilayah Kota Bandung selama pandemi COVID-19.

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Kemudian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, diantaranya:

##### **1.5.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sarana informasi untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang sejauh mana pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variable mediasi pada karyawan bank milik pemerintah di wilayah kota Bandung. Selain itu penelitian ini memberikan kontribusi sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.



### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Peneliti berharap penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan bank milik pemerintah di wilayah kota Bandung dalam merumuskan kebijakan mengenai budaya organisasi dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja para pegawainya.

### **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang dibahas pada setiap bab, ada pun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat tentang isi penelitian. Isi bab ini meliputi: objek penelitian, latar belakang, identifikasi masalah penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, waktu dan periode penelitian, dan sistematika penelitian.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memuat rangkuman secara jelas, singkat, dan padat tentang hasil tinjauan pustaka terkait dengan topik dan variabel penelitian yang dijadikan sebagai dasar/rujukan dalam penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian. Hasil rangkuman tersebut kemudian digunakan untuk menguraikan kerangka pemikiran.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Teknik analisis data harus relevan dengan masalah penelitian.

#### **BAB IV HASIL PEMBAHASAN**

Pada bab ini membahas mengenai hasil pengujian, hasil analisis, dan pembahasan analisis data.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan analisa berdasarkan yang telah dijelaskan pada bab – bab yang sebelumnya.