

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Bank X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dengan aktivitas utama Perseroan sebagai lembaga *intermediary*, yaitu menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan memberikan pinjaman kepada masyarakat. Selain itu, Perseroan juga menawarkan layanan perbankan digital melalui aplikasi *mobile banking*, layanan jasa transaksi, layanan jasa investasi dan jasa perbankan lainnya. Bank X juga merupakan salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia yang berpengalaman lebih dari 120 tahun, Bank X pertama kali didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja pada tanggal 16 Desember 1895.

Dalam menjalankan sistem layanannya, Bank X juga senantiasa memberikan kemudahan dan kecepatan dalam merespon berbagai kebutuhan nasabah. Dengan didukung oleh layanan perbankan yang prima, jutaan transaksi nasabah dikelola selama 24 jam sehari dan 7 hari seminggu melalui fasilitas layanan yang tersebar secara luas di seantero negeri.

Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan Bank X adalah melakukan usaha di bidang perbankan serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat guna mendapat keuntungan dan meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

1.1.2 Lokasi Perusahaan

Objek dalam penelitian ini ialah Bank X, yang merupakan salah satu bank milik pemerintah, serta memiliki beberapa Kantor Cabang di wilayah Indonesia. Pada penelitian ini yang digunakan sebagai objek adalah jenis Kantor Cabang Bank X yang berada di kota X.

1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

“The Most Valuable Banking Group in Southeast Asia & Champion of Financial Inclusion.”

b. Misi

1) Memberikan yang Terbaik

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

2) Menyediakan Pelayanan yang Prima

Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja, teknologi informasi yang handal, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip *operational and risk management excellence*.

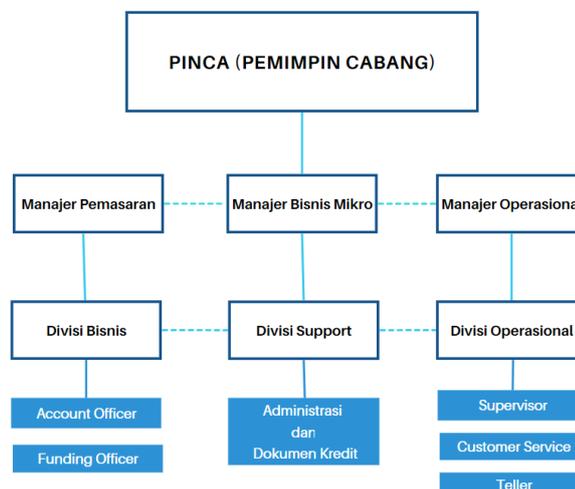
3) Bekerja dengan Optimal dan Baik

Memberikan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik *Good Corporate Governance* yang sangat baik.

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Bank X terdiri dari beberapa posisi penting yang memiliki tanggung jawab dan wewenang masing-masing, dengan total jumlah karyawan 134 orang.

Berikut merupakan struktur organisasi pada Bank X:



Beberapa tugas dan peranan berdasarkan posisi jabatan yang ada dalam struktur organisasi Bank X ialah sebagai berikut:

a. Pinca (Pemimpin Cabang)

Pinca merupakan posisi yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan di Bank X. Pinca memiliki tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan terkait dengan pelayanan nasabah, pemasaran, pengawasan, dan pemantauan. Selain itu, Pinca juga bertugas untuk melaporkan kinerja unit kerja di bawahnya kepada Kantor Wilayah Bank X.

b. Manajer (Manajer Divisi Bisnis, *Support*, dan Operasional)

Manajer merupakan posisi yang membantu Pinca dalam melaksanakan tugas dan fungsi di Bank X. Manajer biasanya memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih spesifik, seperti pengawasan harian atau pengelolaan keuangan. Selain itu, manajer di Bank X ada tiga, hal ini dikarenakan Bank X memiliki tiga cakupan divisi yaitu Divisi Bisnis, *Support*, dan Operasional. Oleh karena itu, manajer di Bank X, terdiri dari Manajer Pemasaran (Divisi Bisnis), Manajer Bisnis Mikro (Divisi *Support*), dan Manajer Operasional (Divisi Operasional).

c. Divisi Bisnis

Merupakan posisi yang bertanggung jawab terkait kredit, yaitu untuk menilai dan memproses permohonan kredit dari nasabah. Nantinya karyawan akan melakukan analisis kelayakan kredit berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh Bank X. Mereka juga akan melakukan pemantauan terhadap kredit yang sudah diberikan.

d. Divisi *Support* (Pendukung)

Merupakan posisi yang bertanggung jawab untuk membantu proses pencairan kredit yang telah ditinjau oleh divisi bisnis. Tugas mereka meliputi pengarsipan dokumen, pengelolaan inventaris, dan pengolahan data nasabah yang mengajukan kredit.

e. Divisi Operasional

Merupakan posisi yang bertanggung jawab terhadap pelayanan nasabah, sehingga merupakan posisi yang berhubungan langsung dengan nasabah. Tugas mereka meliputi melayani nasabah yang datang ke Bank X, memberikan informasi tentang produk dan layanan Bank X, serta melakukan pembukaan rekening dan transaksi perbankan lainnya.

1.2 Latar Belakang

Menurut Mangkunegara (2019), kinerja merupakan sebuah hasil yang dikerjakan secara berkualitas dan telah dicapai oleh seorang karyawan pada saat menjalankan tugasnya untuk memenuhi kewajiban sesuai yang telah dipercayakan, sehingga kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah diselesaikan karyawan berdasarkan pada tugas yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2018:256), budaya organisasi ialah sistem yang dianut bersama oleh para anggotanya, yang mana dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, sehingga budaya organisasi merupakan sistem yang dianut dan dipegang oleh perusahaan untuk menata sistem tata kelola dan kebijakannya dengan benar dan dijalankan secara efektif. Sejalan dengan pendapat tersebut, budaya organisasi yang kuat pada sebuah perusahaan sangat berdampak dalam memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang disebabkan oleh kinerja karyawan yang baik.

BUMN ialah badan usaha milik negara Indonesia, yang mana pada sistem tata kelola perusahaannya BUMN telah melakukan banyak inovasi secara terus menerus untuk meningkatkan kontribusi dalam pembangunan perekonomian Indonesia agar menjadi lebih baik. Maka dari itu, terciptalah *core values* AKHLAK oleh Bapak Menteri BUMN Republik Indonesia, yaitu Bapak Erick Thohir yang mana *core values* AKHLAK merupakan sebuah inti nilai-nilai penting yang terdiri dari prinsip yang mengarahkan budaya kerja perusahaan agar berhasil dalam mencapai sebuah tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Tohir dan Agustian (2020), bahwa sangat penting bagi perusahaan untuk maju jika dilihat dari berbagai aspek permasalahan yang harus dihadapi BUMN, seperti halnya nilai moral yang tidak dijunjung tinggi, sehingga AKHLAK diciptakan sebagai sebuah nilai moral yang akan membawa BUMN serta individu di dalamnya untuk maju.

Salah satu entitas BUMN yang menerapkan *core values* AKHLAK adalah Bank X. Nilai-nilai inti dari *core values* AKHLAK menjadi panduan budaya kerja karyawan Bank X dalam berkontribusi secara optimal untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Namun, penerapan *core values* AKHLAK memunculkan tanggapan yang beragam pada karyawan Bank X, karena menganggap bahwa relevansinya yang hampir sama dengan kehidupan sehari-hari, seperti contoh karyawan yang memang harus memiliki sifat dan sikap amanah dalam bekerja. Oleh karena itu, agar kinerja karyawan dalam

Bank X berjalan dan terkelola dengan sebaik mungkin, maka sangat diperlukan untuk menerapkan *core values* AKHLAK sebagai budaya organisasi mereka. Selain itu, Bank X juga sebelumnya telah memiliki budaya organisasi yang dianut oleh karyawannya, yang mana pada akhirnya terintegrasi dengan budaya organisasi baru untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi yang lama juga mungkin melemahkan budaya organisasi yang baru (Yuniarti Endang, Annisa Lestari Kadiyono, 2021).

Pada Tabel 1.1 disajikan data hasil kinerja karyawan di Bank X pada tahun 2020, 2021, dan 2022.

TABEL 1.1
HASIL KINERJA KARYAWAN BANK X

KATEGORI	2020				2021				2022			
	Target		Realisasi		Target		Realisasi		Target		Realisasi	
	Jumlah Pegawai	%										
ISTIMEWA	2	1,31%	1	0,65%	3	2,13%	1	0,71%	4	2,99%	1	0,75%
SANGAT BAIK	15	9,80%	9	5,88%	17	12,06%	7	4,96%	18	13,43%	8	5,97%
BAIK	136	88,89%	137	89,54%	121	85,82%	125	88,65%	112	83,58%	118	88,06%
CUKUP BAIK	0	0,00%	4	2,61%	0	0,00%	6	4,26%	0	0,00%	5	3,73%
TIDAK BAIK	0	0,00%	2	1,31%	0	0,00%	2	1,42%	0	0,00%	2	1,49%
TOTAL	153	100,00%	153	100,00%	141	100,00%	141	100,00%	134	100,00%	134	100,00%

Sumber: Olahan Penulis, 2023



Gambar 1.1 Hasil Kinerja Karyawan Bank X

Sumber: Olahan Penulis, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Gambar 1.1, dapat diketahui bahwa hasil kinerja karyawan di Bank X pada tahun 2020, 2021, dan 2022 mengalami fluktuasi, hal ini

dapat diketahui dari karyawan yang mendapatkan nilai Istimewa pada tahun 2020 hanya mencapai 0,65% dari 1,31% target, pada tahun 2021 mencapai 0,71% dari 2,13% target, dan pada tahun 2022 mencapai 0,75% dari 2,99% target. Begitu juga dengan kategori nilai Sangat Baik yang mana pada tahun 2020 hanya mencapai 5,88% dari 9,80% target, di tahun 2021 mencapai 4,96% dari 12,06% target, dan hanya mencapai 5,97% dari 13,43% target di tahun 2022. Selain itu, untuk kategori Cukup Baik dan Tidak Baik, Bank X menargetkan 0% di setiap tahunnya, namun pada realisasi yang ada terdapat beberapa karyawan yang mendapatkan kategori tersebut, yaitu pada tahun 2020 di kategori Cukup Baik ada sejumlah 2,61% dan kategori Tidak Baik 1,31%, lalu untuk tahun 2021 pada kategori Cukup Baik sejumlah 4,26% dan kategori Tidak Baik 1,42%, dan pada tahun 2022 jumlah karyawan yang mendapatkan kategori Cukup Baik adalah 3,73% dan kategori Tidak Baik 1,49% karyawan. Namun, meskipun pada kategori Istimewa, Sangat Baik, Cukup Baik, dan Tidak Baik kurang dalam mencapai target pada tahun 2020, 2021, dan 2022, hasil kinerja karyawan pada Bank X masih dapat dilihat dari kategori Baik yang selalu mencapai target di setiap tahunnya, seperti pada keterangan tersebut dapat diketahui bahwa kategori Baik pada tahun 2020 mencapai target 88,89% dengan total 89,54% pencapaian kinerja karyawan, lalu pada tahun 2021 mencapai target 85,82% dengan total 88,65% pencapaian kinerja, dan pada tahun 2022 kembali mencapai target 83,58% yang lumayan signifikan yaitu 88,06% pencapaian kinerja karyawan Bank X.

Maka dari itu, dari hasil kinerja karyawan tersebut dapat diketahui bahwa pada Bank X terdapat masalah pencapaian kinerja yang kurang pada kategori Istimewa, Sangat Baik, Cukup Baik, dan Tidak Baik, sehingga peneliti berfokus untuk meninjau internalisasi pada penerapan nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang diharapkan dapat dijalankan dengan konsisten dan konsekuen oleh seluruh karyawan di Bank X. Sehingga, Bank X juga penting untuk memahami perspektif karyawan mereka tentang *core values* AKHLAK, internalisasi budaya yang ada, dan kemampuan untuk menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Fenomena yang terjadi dalam penerapan *core values* AKHLAK terhadap budaya organisasi yang ada di Bank X dapat diketahui berdasarkan hasil kinerja karyawan pada tahun 2020, 2021, dan 2022 yang masih terdapat adanya kategori Cukup Baik dan Tidak Baik pada karyawan, sehingga tidak mencapai target yang sudah ditetapkan oleh Bank X, yang mana hal ini juga berhubungan dengan penerapan *core values*

AKHLAK terhadap budaya organisasi. Sehingga, dapat diartikan bahwa jika karyawan sudah menerapkan *core values* AKHLAK sebagai budaya organisasi dengan baik dan benar maka tidak ada karyawan yang mendapatkan hasil penilaian Cukup Baik dan Tidak Baik, oleh karena itu Bank X juga harus melakukan pengawasan terhadap karyawan mereka tentang penerapan *core values* AKHLAK untuk dapat memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang dalam melakukan kinerja.

1.3 Rumusan Masalah

- a. Bagaimana kinerja karyawan di Bank X?
- b. Bagaimana budaya organisasi di Bank X?
- c. Bagaimana penerapan *core values* AKHLAK di Bank X?
- d. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank X?
- e. Apakah *core values* AKHLAK memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank X?

1.4 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan di Bank X.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi di Bank X.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan *core values* AKHLAK di Bank X.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank X.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis *core values* AKHLAK memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank X.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, diharapkan dapat memberikan manfaat dari segi kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan pada bidang sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan *core values* AKHLAK, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap penelitian sejenis berikutnya, sehingga dapat menjadi sebuah rujukan dan referensi bagi peneliti berikutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengukur keterikatan antara *core values* AKHLAK pada budaya organisasi dan kinerja karyawan nya.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat membantu memaksimalkan penerapan *core values* AKHLAK pada budaya organisasi di Bank X.

1.6 Sistematika Penulisan

Pada sistematika penulisan dalam penelitian ini, peneliti memberikan gambaran sistematis yang terdapat pada setiap bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, berisi mengenai gambaran umum perusahaan yang diteliti, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, waktu dan periode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, berisi mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini, berisi mengenai jenis penelitian, variabel operasional dan skala pengukuran, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, berisi mengenai hasil dari perhitungan olah data dari teknik analisis data dan pengujian hipotesis, serta pembahasan dari hasil yang telah didapat pada pengujian olah data tersebut.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini, berisi mengenai kesimpulan dan saran yang dapat disimpulkan oleh peneliti berdasarkan dari hasil pengujian olah data dan pembahasan hasil penelitian.