

## **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)**

### **The Effect Of Organizational Culture And Employment Motivation On Employee Performance Through Employee Involvement As An Intervening Variable (Study On Government-Owned Bank Employees In Bandung City Area)**

Fazri Muhamad Raihan<sup>1</sup>, Sherly Artadita<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, fazriraihan@student.telkomuniversity.ac.id

<sup>2</sup> Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, sherlyartadita@telkomuniversity.ac.id

#### **Abstrak**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bank milik pemerintah dari keempat bank. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini yakni sebesar 100 orang responden.

Teknik analisis yang digunakan ialah analisis deskriptif dan Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan tools SmartPLS 3.0.

Berdasarkan hasil penelitian dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi secara keseluruhan termasuk kedalam kategori sangat baik sebesar 82,55%, motivasi kerja secara keseluruhan termasuk kedalam kategori baik sebesar 82,55%, keterlibatan karyawan secara keseluruhan termasuk kedalam kategori baik sebesar 81,44%, kinerja karyawan secara keseluruhan termasuk kedalam kategori baik sebesar 81,56%. Hasil analisis hipotesis diketahui bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) motivasi kerja berpengaruh positif dan namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan secara penuh, (7) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan secara penuh.

Kata kunci-budaya organisasi, motivasi kerja, keterlibatan karyawan, & kinerja karyawan

---

#### **Abstract**

The population in this study were government-owned bank employees from the four banks. The number of samples in this study amounted to 100 respondents. The analytical technique used is descriptive analysis and Partial Least Square (PLS) using SmartPLS 3.0 tools. Based on the results of the descriptive analysis shows that the overall organizational culture is included in the very good category of 82.55%, overall work motivation is included in the good category of 82.55%, overall employee involvement is included in the good category of 81.44%. , the overall performance of employees is included in the good category of 81.56%. The results of the hypothesis analysis show that: (1) organizational culture has a positive and significant effect on employee engagement (2) work motivation has a positive and significant effect on employee engagement, (3) organizational culture has a positive and but not significant effect on employee performance, (4) motivation work has a positive but not significant effect on employee performance, (5) employee involvement has a positive and significant effect on employee performance, (6) organizational culture has a positive effect on employee performance through full employee involvement, (7) work discipline has a positive and significant effect on employee performance. employee performance through full employee involvement.

*Keywords-organizational culture, work motivation, employee engagement, & employee performance*

---

## I. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 menyebabkan terhambatnya berbagai aktivitas. Namun agar roda perekonomian berjalan mak aturan-aturan baru ditetapkan salah satunya yakni dengan adanya kebijakan *work from home* (WFH). WFH merupakan kebijakan yang dibeikan perusahaan bagi karywan untuk melakaukn 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 survey 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 survey 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

### A. Rangkuman Teori

#### 1. Budaya Organisasi

Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

#### 2. Motivasi Kerja

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut.

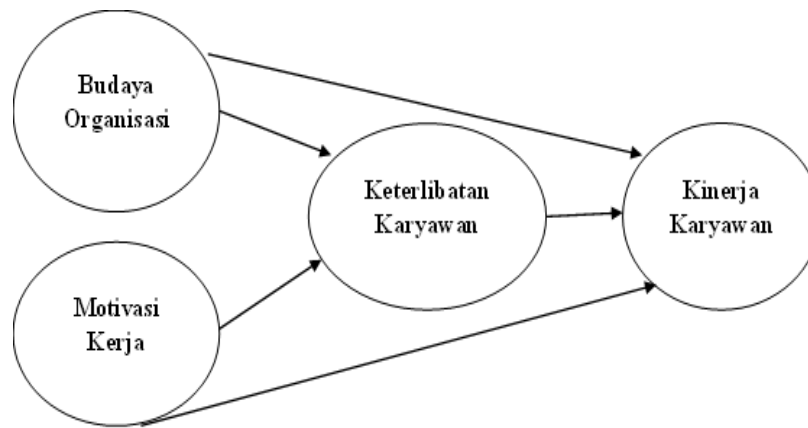
#### 3. Kinerja Karyawan

Menurut pengertian Hasibuan (1997), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

#### 4. Keterlibatan Karyawan

Menurut William Khan dalam Kinicki dan Fugate (2018:58) memberikan definisi keterlibatan karyawan sebagai pemanfaatan anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka, terlibat dalam pekerjaan, dimana orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional dalam peranan mereka.

### B. Kerangka Pemikiran



### C. Hipotesis Penelitian

Sujarweni (2015:68) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara tujuan penelitian yang merupakan turunan dari kerangka pemikiran suatu penelitian. Berdasarkan kerangka penelitian dan hipotesis, maka penulis mengambil keputusan sementara atau hipotesis pada penelitian ini yaitu “terdapat kontribusi budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi di Bank Milik pemerintah Wilayah Kota Bandung”.

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap keterlibatan karyawan. H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

H6: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.

H7: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Metode kuantitatif dapat diartikan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian analisis data bersifat kuantitatif/ statistic dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018:7).

Berdasarkan tujuannya penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2017) penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

### B. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:61) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan Bank Milik pemerintah di Wilayah Kota Bandung. Mengingat jumlah karyawan bank milik pemerintah di Kota Bandung tidak diketahui secara pasti, pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Bernoulli untuk menentukan sampel (Kusumaningrum, 2020)

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa tanggapan responden yang merupakan karyawan Bank di wilayah Kota Bandung terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja berada pada kategori Sangat Baik, lalu kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan pada kategori baik sehingga dapat dinyatakan bahwa adanya budaya organisasi dan motivasi kerja, yang cukup tinggi dari para karyawan yang bekerja di Bank Milik Pemerintah Kota Bandung, sedangkan pada kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan berada pada kategori sedang pula, sehingga dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan Bank Milik Pemerintah Kota Bandung, cukup baik dalam menjalankan segala pekerjaan tugas tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

### B. Uji Validitas

Untuk menghitung uji validitas instrumen menggunakan rumus korelasi *pearson product moment* yang dikemukakan oleh Sugiyono (2017:183). Berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil pengujian validitas sebagai berikut:

Untuk menghitung uji validitas instrumen menggunakan rumus korelasi *pearson product moment* yang dikemukakan oleh Sugiyono (2017:183). R<sub>t</sub> diperoleh dari hasil probabilitas 5% dan N = 67, maka diperoleh hasil 0.244, berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil uji validitas sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil *Convergent Validity*

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Budaya Organisasi (X1)	0,644		Valid
Motivasi Kerja (X2)	0,749		Valid
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,742	> 0,5	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,811		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 diatas hasil uji validitas, diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada keempat variabel memiliki nilai rhitung yang lebih besar dari rtabel sebesar 0., sehingga didapatkan disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan pada masing-masing variabel dapat dinyatakan valid.

### C. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017:268) Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Pengujian terhadap reliabilitas ditujukan untuk memastikan bahwa responden benar-benar konsisten terhadap jawaban yang diberikan melalui kuesioner.

Menurut Priyanto dalam Natakusumah (2015:60), suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Alpha Cronbach lebih besar dari 0.6. Berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil uji realibilitas sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas (*Composite reliability*)

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Budaya Organisasi (X1)	0,959	> 0,6	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,964	> 0,6	Reliabel
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,969	> 0,76	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,955	> 0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien realibilitas *cronbach alpha* >0.600, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel.

### D. Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi

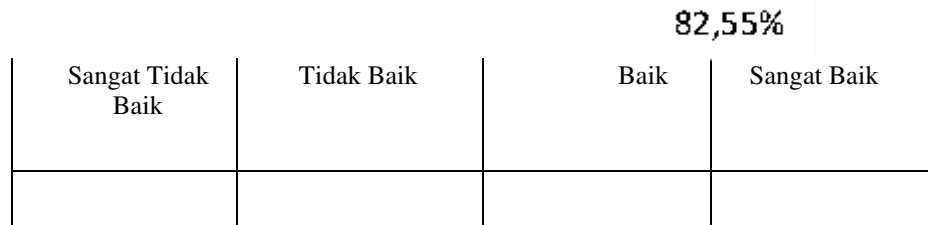
82,55%

Sangat Tidak Baik	Tidak Baik	Baik	Sangat Baik
-------------------	------------	------	-------------



Berdasarkan gambar 4.7 garis kontinum diatas, diperoleh hasil skor persentase mengenai budaya organisasi sebesar 82.55%, hasil skor persentase tersebut berada pada kriteria sedang, sehingga dapat dinyatakan bahwa adanya budaya organisasi sangat baik dari para karyawan Bank Milik Pemerintah.

E. Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja



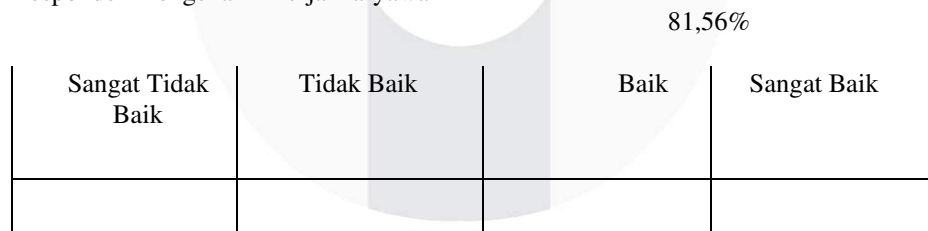
Berdasarkan gambar 4.8 garis kontinum diatas, diperoleh hasil skor persentase mengenai motivasi kerja sebesar 82,55%, hasil skor persentase tersebut berada pada kriteria sangat baik, sehingga dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja Bank Milik Pemerintah sangat baik dalam menjalankan segala pekerjaan tugas tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

F. Tanggapan Responden mengenai Keterlibatan Karyawan



Berdasarkan gambar 4.9 garis kontinum diatas, diperoleh hasil skor persentase mengenai keterlibatan karyawan sebesar 81,44%, hasil skor persentase tersebut berada pada kriteria baik, sehingga dapat dinyatakan bahwa keterlibatan karyawan Bank Milik Pemerintah baik dalam menjalankan segala pekerjaan tugas tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

G. Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan



Berdasarkan gambar 4.9 garis kontinum diatas, diperoleh hasil skor persentase mengenai kinerja karyawan sebesar 81,56%, hasil skor persentase tersebut berada pada kriteria baik, sehingga dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan Bank Milik Pemerintah baik dalam menjalankan segala pekerjaan tugas tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Milik Pemerintah di Wilayah Kota Bandung), maka diperoleh kesimpulan, sebagai berikut:

- 1 Budaya organisasi karyawan Bank Milik Pemerintah di Wilayah Kota Bandung sudah termasuk dalam kategori yang sangat baik dengan nilai persentase rata-ratanya sebesar 84,75%.
- 2 Motivasi kerja karyawan Bank Milik Pemerintah di Wilayah Kota Bandung sudah termasuk dalam kategori yang sangat baik dengan nilai persentase rata-ratanya sebesar 82,55%.
- 3 Keterlibatan Karyawan karyawan Bank Milik Pemerintah di Wilayah Kota Bandung sudah termasuk dalam kategori yang baik dengan nilai persentase rata-ratanya sebesar 81,44%.

- 4 Kinerja Karyawan karyawan Bank Milik Pemerintah di Wilayah Kota Bandung sudah termasuk dalam kategori yang baik dengan nilai persentase rata-ratanya sebesar 81,56%.

#### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka paneliti memberikan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Pada variabel Budaya Organisasi pernyataan yang mendapat skor terendah adalah "Pada tempat saya berkerja saya efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan" yaitu sebesar 81,00%. Disarankan Bank Milik Pemerintah untuk meningkatkan tingkat keefektifan dan efisien karyawan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Pada variabel Motivasi Kerja pernyataan yang mendapat skor terendah adalah "Pernyataan mendapat skor terendah adalah "Saya selalu menjaga kedekatan dengan rekan kerja yaitu sebesar 80,50%. Disarankan Bank Milik Pemerintah untuk melakukan kegiatan diluar pekerjaan bersama agar karyawan memiliki hubungan yang harmonis.
3. Pada variabel Keterlibatan Karyawan pernyataan yang mendapat skor terendah adalah "Pernyataan mendapat skor terendah adalah "Saya sering tenggelam dalam pekerjaan saya" yaitu sebesar 79,50%. Disarankan Bank Milik Pemerintah untuk memperhatikan karyawan agar tidak tenggelam dalam pekerjaan supaya tetap produktif.
2. Pada variabel Kinerja Karyawan pernyataan yang mendapat skor terendah adalah "Pernyataan mendapat skor terendah adalah "Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu" yaitu sebesar 80,25%. disarankan Bank Milik Pemerintah untuk meningkatkan tingkat penyelesaian pekerjaan untuk menjaga produktifitas.

#### REFERENSI

- Abdul Haris, Y. S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal. 9, 31-46.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis* Vol. 18 No. 1, 2017, 45-60, 45-60.
- Bni, B. (N.D.). Profil Bank Bni. Retrieved June 20, 2021, From Bank Bni: <https://www.bni.co.id/id-id/bri>,B.(N.D.).ProfilPerusahaan.RetrievedJuni3,2021,FromBank Bri:  
<http://britama.com/index.php/2012/10/Sejarah-Dan-Profil-Singkat-Bbri/>
- Btn, B. (N.D.). Bank Btn. Retrieved Juni 20, 2021, From Profil Bank Btn: <https://www.btn.co.id> Christian M. Ringle, M. S. (2011, March). *The Journal Of Marketing Theory And Practice*. Pls-Sem: Indeed A Silver Bullet, Vol. 19, No. 2 (Spring 2011), 139-151.
- Giantari, I. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. 6, 71-94.
- Indraswari, M. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit Pt Telkom Regional Iv Semarang. 23-37.
- Isnaini, A. N. (2020, November 3). Pengaruh Zakat Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Bank Umum Syariah Di Indonesia. Pengaruh Zakat Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Bank Umum Syariah Di Indonesia, 1-72.
- Kusumawati, R. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Pemimpin Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. 7-27
- Kompas, R. (N.D.). Kompas Retrieved November 10, 2021, From Buka Lowongan customer service, sales officer, Teller <https://www.kompas.com>
- Mandiri, B. S. (N.D.). Profil Perusahaan. Retrieved May 29, 2021, From Bank Syariah Mandiri: <https://bsm.diregulation.com/>
- Mariam, R. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 12-53.
- Munparidi. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. 1, 36-43.
- Noor, Z. A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. 16, 473-476.
- Overa, E. (2020). Skripsi Ela Overa. Hubungan Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Syariah ( Studi Kasus Bri Syariah Kcp Aji Barang, 1 - 69.
- Prama Suryo Ardianto, A. Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Mg Setos Hotel Semarang). Iii, 1-13.
- Rahmadani, W. P. (2020). Pengaruh Kemampuan Kerja, Keterlibatan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. 107-123.
- Suryani, D. (2016, January). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Padapt. *Kerta Rajasa Raya. Research In Economics And Management*, Volume 16, No. 1, 29-43.