

BAB I

PENDAHULUAN

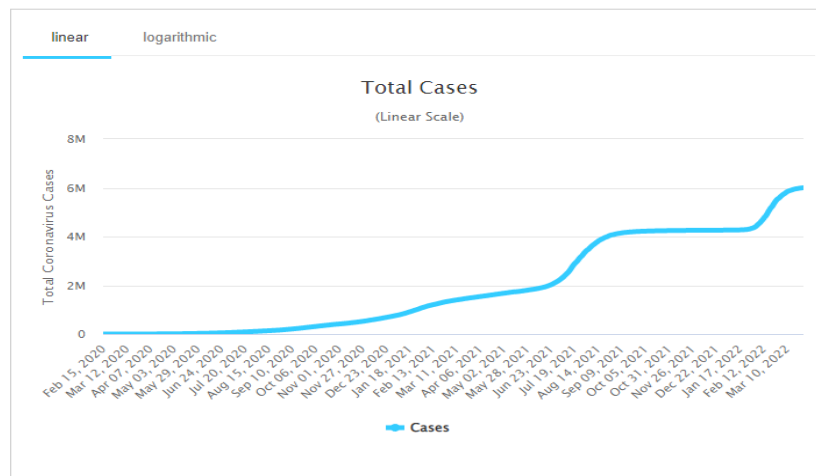
A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini setiap organisasi atau perusahaan saling bersaing menunjukkan keunggulan perusahaannya masing-masing. Persaingan yang terus-menerus berkembang menuntut perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan. Sebuah perusahaan akan berhasil dalam mencapai tujuannya apabila karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut dapat melakukan tugasnya dengan efektif dan efisien. Perusahaan merupakan suatu organisasi yang menghimpun para tenaga kerja atau karyawan untuk menjalankan kegiatan yang sudah di tugaskan dalam perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan. Oleh sebab itu karyawan adalah salah satu peran sumber daya manusia yang sangat penting keberadaannya karena sumber daya manusia merupakan salah satu aset utama yang berfungsi sebagai penggerak operasional perusahaan. Munculnya pandemi Covid-19 yang melanda hampir di seluruh dunia mengakibatkan keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi terkena dampaknya, Pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dapat mempengaruhi kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi di masa pandemi covid-19 ini atau di masa yang akan datang.

Pandemi Covid-19 terjadi pada awal tahun 2020, yang berawal dari laporan China kepada *World Health Organization (WHO)* dimana terdapatnya

44 pasien pneumonia di suatu wilayah yaitu Kota Wuhan, Provinsi Hubei, China pada hari terakhir tahun 2019. Pada akhir Januari 2020 WHO menetapkan status *Global Emergency* pada kasus virus Corona ini dan pada 11 Februari 2020 WHO menamakannya sebagai COVID-19. Wabah Covid-19 yang mulai melanda Indonesia pertama kali dideteksi pada tanggal 2 Maret 2020, ketika dua orang terkonfirmasi tertular dari seorang warga negara Jepang. Di tanggal 9 April 2020, pandemi sudah menyebar ke 34 provinsi dengan DKI Jakarta, Jawa Barat dan Jawa Tengah sebagai provinsi paling terpar virus corona di Indonesia.

Total Coronavirus Cases in Indonesia



Sumber : *worldometers*

Gambar 1
Jumlah Kasus Virus Corona di Indonesia

Dari grafik di atas dapat dilihat persebaran Covid-19 yang terjadi di Indonesia, mulai dari tanggal 15 Februari 2020 terus meningkat di hari setelahnya yang dimana kami mengambil data sampai dengan 10 Maret 2022

terdapat kasus aktif di Indonesia sebanyak 154.774 jiwa meninggal dunia, 5.724.963 pasien sembuh. Sehingga total kumulatif sebanyak 6.001.751 jiwa.

Penyebaran Covid-19 yang berdampak di segala aspek kehidupan termasuk sektor perbankan. Salah satunya Bank BNI yang merupakan salah satu perusahaan perbankan yang melakukan strategi untuk memutus penyebaran Covid-19. Selama masa pandemi Covid-19 ini, BNI pun memberlakukan protokol khusus. Pertama, menjalankan buka-tutup outlet. Kedua, mengatur *physical distancing* di banking hall dan ATM. Ketiga, membersihkan area kerja serta premises sebelum dan sesudah jam kerja. Keempat, menyiapkan *hand sanitizer*, masker, *thermal gun*, dan sarung tangan. Kelima, memantau kesehatan pegawai. Keenam, memberlakukan *work from home*. Ketujuh, melarang pegawai bepergian ke luar kota dan luar negeri. Kedelapan, melarang pegawai menggunakan alat transportasi massal untuk bekerja. Kesembilan, mendorong pemanfaatan digital *channel*.

Pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kecakapan, dan keterampilan. Tetapi juga adanya keinginan untuk bekerja dengan giat dan juga memiliki keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan terhindar dari penyebaran virus tersebut. Dalam rangka mencapai tujuannya, setiap organisasi menginginkan karyawannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Peran sumber daya manusia memiliki kedudukan yang penting di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga manusia menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya. Kondisi Covid-

19 berdampak pada kepanikan akan terpapar virus covid 19 karena mudahnya virus ini tersebar. Dan dari segi kebutuhan hubungan sosial, dampak pandemi yang terjadi membuat harus adanya pembatasan dalam melakukan hubungan sosial (*social distancing*), hal ini berdampak pada kurangnya koordinasi antar karyawan terkait pekerjaan. Hal tersebut tentunya dapat menurunkan kinerja mereka (Nasution & Rosanti, 2020:77).

Pengelolaan sumber daya manusia yang potensial merupakan tugas utama bagi manajemen. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Kinerja pegawai merupakan dasar bagi pencapaian tujuan dan prestasi perusahaan. Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau *organization culture*.

Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak. Suatu budaya organisasi berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain. Menurut Moosvi dan Imran

(Pamungkas, 2018:3) menyatakan bahwa: “Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai merasa diri mereka telah menjadi bagian penting dari budaya perusahaan, bekerja keras untuk pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda yang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya”.

Kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang memuaskan, namun sebaliknya kinerja yang buruk akan menghasilkan hasil yang buruk pula. Hal ini menjadi perhatian khusus dalam organisasi, bagaimana pencapaian tujuan organisasi yang efektif melalui kinerja yang baik. Dalam mewujudkan budaya organisasi yang cocok untuk ditetapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut.

Budaya kerja BNI yang sering disebut sebagai “Prinsip 46” merupakan tuntutan perilaku insan BNI, yang terdiri dari Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, serta Perbaikan Tiada Henti.

Fenomena budaya organisasi pada Bank BNI KC Bogor masih ditemukan dedikasi kepada Bank BNI yang masih kurang dimana untuk para pekerja kontrak disebabkan oleh masa kontrak yang hanya beberapa tahun dan berganti- ganti pekerja. Dari sisi profesionalisme juga ditemukan permasalahan yaitu profesionalisme pekerja kontrak, sebagian besar posisi Frontliner yang merupakan ujung tombak dari pelayanan merupakan pekerja kontrak yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan hanya beberapa bulan sehingga masih belum dapat memahami bagaimana nilai-nilai budaya organisasi yang ada di

BNI. Hal ini menyebabkan pada performa yang kurang optimal, inovatif dan tidak berani mengambil resiko. Selain itu, masih kurangnya pengalaman ini menyebabkan pekerja kontrak ini belum sepenuhnya dapat menguasai sistem dan prosedur dari produk-produk BNI.

Sedangkan untuk pekerja tetap, dengan jumlah yang lebih sedikit daripada pegawai kontrak menyebabkan pekerja yang sudah ahli dan menguasai bidang pekerjaan menjadi lebih sedikit. Regenerasi yang terjadi pada pegawai tetap pun terhambat yang disebabkan pada tahun 1990-2000 kebijakan dari manajemen pusat yang kurang mengembangkan unit kerja sehingga rentang umur antar pekerja tetap yang senior dan junior terlalu jauh ini menyebabkan adanya sekat antara pekerja lama dan baru. Selain itu, pekerja yang berpengalaman menjadi lebih sedikit jumlahnya karena banyaknya pekerja yang baru yang masih perlu banyak belajar.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komunikasi. Hal ini dikarenakan komunikasi berfungsi untuk menjelaskan kepada para pegawai mengenai apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka (Robbins, 2015:224). Komunikasi yang jelas dan terjalin dengan baik akan menimbulkan keharmonisan dan saling percaya dalam bekerja sehingga kepuasan kerja akan didapat untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Karabay dan Efe (2015), Ardiansyah (2016), membuktikan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi sangat berperan untuk menjalankan segala deskripsi pekerjaan yang ada di Bank BNI KC Bogor. Se jauh pengamatan dari peneliti, fenomena mengenai komunikasi yaitu ditemukan adanya kesenjangan komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dengan pegawainya mengenai prosedur pelayanan yang diberikan dan hal ini menunjukkan adanya *miss communication* ataupun keterlambatan penyampaian suatu informasi yang terjadi antara atasan dengan pegawai yang berdampak pada kualitas layanan sehingga pelanggan (*customer*) komplain dan hasil review yang kurang baik terhadap Bank BNI KC Bogor serta berpengaruh pada kinerja pegawai. Selain permasalahan di atas, dimasa pandemi ini dengan adanya kebijakan *work from home* karyawan mempunyai pola komunikasi yang berbeda pada biasanya yaitu dengan memanfaatkan teknologi informasi dan media online. Pola komunikasi karyawan BNI sebelum adanya Covid-19 adalah karyawan melakukan pekerjaannya dan berkomunikasi secara langsung di kantor, akan tetapi setelah adanya virus Covid-19 membuat kebiasaan ini tidak dapat dilakukan kembali sebelum virus Covid-19 menghilang dari Indonesia. Beberapa teknologi yang dapat digunakan di Bank BNI KC Bogor saat *work from home* adalah teknologi komunikasi pertemuan virtual misalnya aplikasi *Zoom* atau *Google Hangouts*. Komunikasi untuk koordinasi antar karyawan secara intens dapat menggunakan media aplikasi Grup Whatsapp, aplikasi *chatting* serta fasilitas *video call* yang bahkan dapat dipergunakan lebih dari satu orang lawan bicara memudahkan komunikasi perihal pekerjaan karena terkoneksi secara langsung (Komalasari, 2020:82).

Berikut beberapa kegiatan kerja tatap muka yang beralih menjadi Komunikasi digital di Bank BNI KC Bogor pada masa Pandemi Covid-19:

Tabel 1
Kegiatan Kerja Menggunakan Komunikasi Digital Pada Bank BNI KC Bogor di Masa Pandemi Covid-19

No	Bidang	Kegiatan	Periode
1.	Seluruh Pegawai BNI KC Bogor	Hari Bulan Mutu Bank	Bulanan
2.	Teller dan Asisten Kasir	Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) Sistem Pembayaran & Pengelolaan Uang Rupiah (SPPUR)	Tahunan
3.	Pemimpin, Customer Service, Teller dan Satpam	SEI (<i>Service Experience Index</i>)	Tahunan

Sumber: Internal BNI

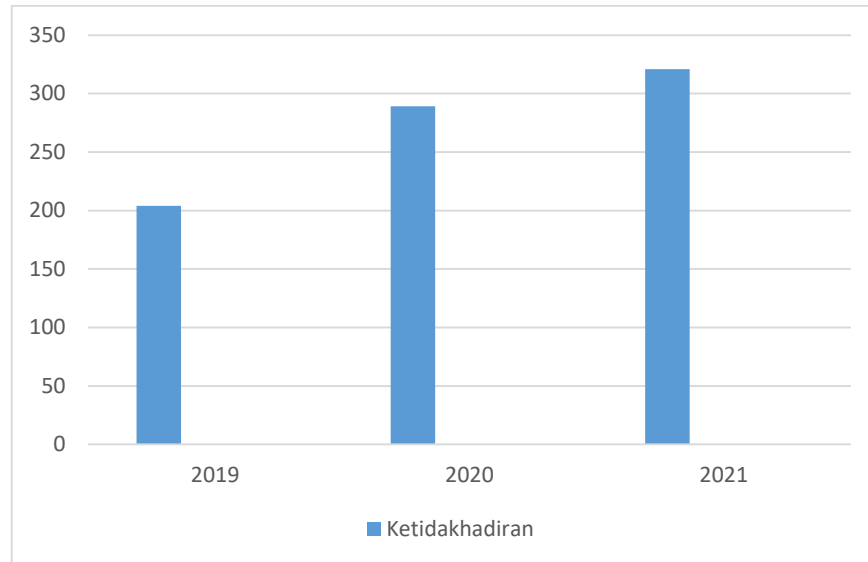
Pada tabel diatas dapat dijelaskan di urutan pertama adalah Hari Bulan Mutu Bank yaitu pertemuan yang diselenggarakan pada tanggal 5 setiap bulannya, yang merupakan sarana komunikasi interaksi antar unit dalam rangka *haring knowledge* dan perwujudan nilai perbaikan tiada henti di BNI yang telah berjalan secara berkelanjutan. Namun semenjak adanya pandemi Covid-19 penyelenggaraan Hari Bulan Mutu Bank di tiadakan untuk menghindari kerumunan dan mematuhi protokol kesehatan. Adapun tujuan penyelenggaraan Hari Bulan Mutu Bank antara lain: Menumbuhkan intensitas berkomunikasi, Meningkatkan koordinasi antar pegawai dan Meningkatkan pengetahuan, wawasan dan kompetensi pegawai.

Kegiatan berikutnya yaitu Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) Sistem Pembayaran dan Pengelolaan Uang Rupiah (SPPUR) yang merupakan pelatihan kerja yang menitikberatkan pada penguasaan kemampuan kerja sesuai dengan SKKNI Bidang SPPUR dan persyaratan di tempat kerja. Pada biasanya kegiatan ini di selenggarakan di masing-masing wilayah di setiap tahunnya, namun pada masa pandemi ini kegiatan tersebut dialihkan menjadi komunikasi pertemuan virtual menggunakan aplikasi *Zoom* atau *Google Hangouts*.

Dan yang terakhir adalah dalam rangka membangun kualitas layanan BNI yang selaras dengan Visi dan Misi serta untuk memperkuat sinergi dalam usaha percepatan pemerataan dan peningkatan kualitas layanan di segenap outlet agar dapat bersaing dalam memenuhi ekspektasi nasabah serta sebagai upaya dalam mewujudkan target *Customer Satisfaction Index (CSI)*. BNI melakukan beberapa pelatihan seperti Pelatihan *Legal Risk Awareness* yang dilakukan pada 07 Agustus 2019, Pelatihan *Service Experience Index* yang dilakukan pada 21 Juli 2020, Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) Sistem Pembayaran & Pengelolaan Uang Rupiah (SPPUR) yang dilakukan pada 23 Maret 2021.

Pemberlakuan protokol khusus yang di lakukan BNI belum sepenuhnya efektif. Ini terlihat dari masih meningkatnya jumlah absensi karyawan Bank BNI KC Bogor dari tahun 2019 sampai 2022. Toleransi absensi adalah batas diperbolehkannya karyawan tidak masuk kerja biasanya karena sakit, cuti dan kematian keluarga. Sehingga para karyawan tidak diperbolehkan tidak masuk

jika tidak ada izin atau kejelasan yang pasti. Tingkat absensi ketidakhadiran karyawan tersebut dapat di lihat pada gambar 2 di bawah ini :

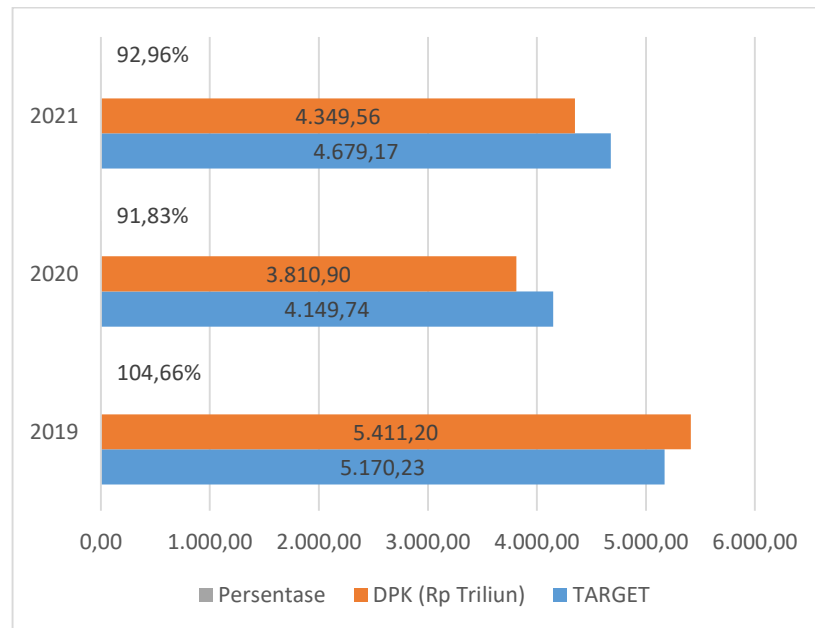


Sumber : Internal Bank BNI KC Bogor

Gambar 2
Daftar Absensi Ketidakhadiran Karyawan Bank BNI KC Bogor
pada Tahun 2019-2021

Sepanjang tahun 2019-2021 karyawan Bank BNI KC Bogor menunjukkan tingkat absensi yang fluktuatif. Hal ini dapat berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat absensi akan mempengaruhi rendahnya kinerja dari karyawan (Hasley, 2015:24).

Perusahaan tetap menginginkan kinerja yang optimal di masa COVID-19 yang mengharuskan adanya pembatasan. Akan tetapi, pada Bank BNI KC Bogor terdapat penurunan target yang menjadi salah satu pertimbangan kinerja karyawan Bank BNI KC Bogor. Berikut adalah realisasi DPK terhadap target *fullyear* Bank BNI KC Bogor pada tahun 2019-2021:



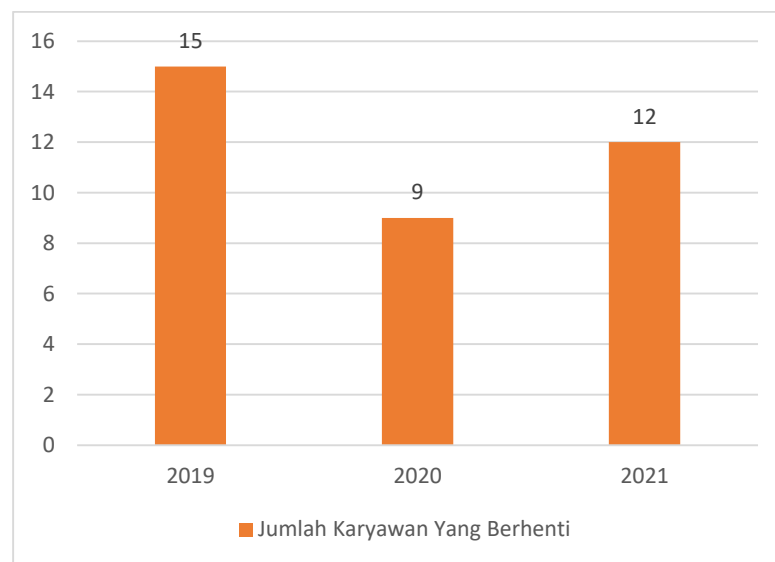
Sumber : Internal Bank BNI KC Bogor

Gambar 3
Realisasi DPK terhadap Target *Fullyear* Bank BNI KC Bogor pada tahun 2019 – 2021

Dari data di atas menunjukkan bahwa adanya penurunan pada tahun 2020 dibandingkan pada tahun 2019 sebelum pandemi yang dapat melebihi target hingga 104,66% . Namun pada tahun 2021 mengalami peningkatan kembali yang tidak terlalu signifikan dengan mencapai angka 92,96%. Selain dilihat dari besarnya realisasi DPK, pada tahun 2020 dan 2021 terjadi ketidakcapaian target yang dibidik. Fenomena ini merupakan suatu masalah menurunnya kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Bogor yang ditunjukkan oleh fluktuasi pencapaian target profit.

Rendahnya kinerja karyawan terkait erat dengan kinerja individu, Wibowo (2015: 48) menyatakan kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kesesuaian antara

kinerja dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan organisasi yang baik. Untuk itu, kinerja harus ditingkatkan. Kinerja karyawan dipengaruhi banyak faktor, faktor individual dan kontekstual. Faktor individu bersumber pada diri seorang karyawan, yaitu kompetensi, kedisiplinan, tanggung jawab, motivasi, dan tujuan. Sedangkan faktor kontekstual seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi organisasi (Mangkunegara 2016 : 89). Terciptanya kepuasan kerja karyawan dapat membuat masing-masing karyawan bertahan dan merasa memiliki perusahaan.



Sumber : Internal Bank BNI KC Bogor

Gambar 4
Daftar Karyawan yang berhenti di Bank BNI KC Bogor
pada tahun 2019 – 2021

Berdasarkan Gambar diatas dapat dilihat karyawan yang berhenti (tidak termasuk karyawan habis kontak) diantaranya karena pindah ke perusahaan lain dengan alasan *benefit* yang lebih dan pekerjaan yang sesuai dengan

fashionnya, memilih membuka usaha sendiri, memilih menjadi ibu rumah tangga dan fokus mengurus keluarga karena sudah merasa cukup secara finansial, ada pula yang merasa tidak nyaman karena kurangnya apresiasi atau sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Adapun karyawan yang berhenti pada tahun 2019 terdapat 15 karyawan, tahun 2020 sebanyak 9 karyawan dan pada tahun 2021 sebanyak 12 karyawan. Sempat tidak terjadi penambahan karyawan baru setelah tahun 2020 yang membuat total karyawan di Bank BNI KC Bogor menjadi berkurang. Data diatas menunjukkan dengan banyaknya karyawan yang berhenti dapat diduga belum tercapainya kepuasan kerja karyawan seperti yang karyawan inginkan. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan kepuasan kerja yang membuat karyawan memilih untuk berhenti bekerja. Kepuasan kerja karyawan akan berdampak pada kinerja dan kenyamanan dalam bekerja yang akan terwujud pada kepuasan terhadap pekerjaannya itu sendiri, gaji yang di berikan, promosi jabatan dan pengawasan yang di lakukan pimpinan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dengan standar yang telah ditentukan, (Sinambela, 2017:480). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2015:67).

Kinerja karyawan merupakan hasil dari pencapaian tujuan perusahaan tersebut terutama pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bogor sebagai salah satu anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Untuk hasil kinerja karyawan pada Bank BNI ini ada beberapa aspek yang termasuk dalam Penilaian Kinerja Individu (KPI) yaitu:

Tabel 2
Form Target Kinerja

SCORE DIVISI						
NO.	KEY RESULT AREA	KEY PERFORMANCE INDICATOR	SATUAN KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN
	SCORE DIVISI / CABANG			20	SCORE	
KPI INDIVIDU						
NO.	KEY RESULT AREA	KEY PERFORMANCE INDICATOR	SATUAN KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN
1.	Asset / Liability	Jumlah Cross Selling / Referral (NOA)	Indeks	10	Target Individu	Sesuai Indeks
2.		Jumlah Transaksi	Indeks	10	Target Individu	Higher is Better
3.	Layanan dan Audit	Indeks Layanan	Indeks	25	Target Individu	Sesuai Indeks
4.		Indeks Audit	Indeks	5	Target Individu	Sesuai Indeks
5.		Pengelolaan Kas	Indeks	10	Target Individu	Sesuai Indeks
6.		Akurasi Transaksi	Skor	10	Target Individu	Sesuai Indeks
7.		Indeks Interbank	Indeks	10	Target Individu	Sesuai Indeks
SUB TOTAL KPI INDIVIDU (80%)				80		
TOTAL				100		

Sumber : Internal Bank BNI KC Bogor

Dari data tabel tersebut merupakan akumulasi penilaian cabang secara keseluruhan dalam berbagai divisi yang termasuk dalam penilaian cabang di dalamnya, tetapi dalam hal penilaian pada unit layanan yang menjadi tolak

ukur penilaian kinerja secara internal terdapat tiga aspek yang berhubungan yaitu berupa:

Tabel 3
Form Target Kinerja

SCORE DIVISI						
NO.	KEY RESULT AREA	KEY PERFORMANCE INDICATOR	SATUAN KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN
	SCORE DIVISI / CABANG			20	SCORE	
KPI INDIVIDU						
NO.	KEY RESULT AREA	KEY PERFORMANCE INDICATOR	SATUAN KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN
1.	Asset / Liability	Jumlah Cross Selling / Referral (NOA)	Indeks	10	Target Individu	Sesuai Indeks
2.		Jumlah Transaksi	Indeks	10	Target Individu	Higher is Better
3.	Layanan dan Audit	Indeks Layanan	Indeks	25	Target Individu	Sesuai Indeks
4.		Indeks Audit	Indeks	5	Target Individu	Sesuai Indeks
5.		Pengelolaan Kas	Indeks	10	Target Individu	Sesuai Indeks
6.		Akurasi Transaksi	Skor	10	Target Individu	Sesuai Indeks
7.		Indeks Interbank	Indeks	10	Target Individu	Sesuai Indeks
SUB TOTAL KPI INDIVIDU (80%)				80		
TOTAL				100		

Sumber : Internal Bank BNI KC Bogor

Dari data tersebut terdapat 3 aspek yang berpengaruh dalam penilaian kinerja internal unit pelayanan seperti Indeks Pelayanan, Pengelolaan Kas dan Akurasi Transaksi. Pada ketiga aspek tersebut aspek yang memiliki nilai atau bobot terbesar terdapat pada Indeks Pelayanan yang di dalamnya berisi berbagai cabang-cabang penilaian lainnya dalam perbankan di unit pelayanan. Hal ini dijabarkan sebagai berikut dengan data penilaian kinerja karyawan unit pelayanan di Bank BNI KC Bogor sebagai berikut :

Tabel 4
Indeks Kualitas Pelayanan Bank BNI KC Bogor
pada tahun 2019 - 2021

Nama Cabang	Survei Industri	Penilaian Kinerja Layanan (PKL)			
		PKL SMT 1	PKL SMT 2	PKL SMT 3	Rata-rata PKL
Bogor	4,00	93,98	91,22	91,54	92,24

Sumber : Internal Bank BNI KC Bogor

Dari data yang telah disajikan penurunan nilai dapat juga dikarenakan aspek-aspek yang mencakup penilaian berikut dalam penilaian internal cabang. Aspek-aspek yang mempengaruhi dalam Penilaian Kinerja Layanan (PKL) yaitu berisi *Branch Development Monitoring (BDM)* yang berhubungan dengan aspek fisik cabang atau outlet dari masing masing kantor cabang utama maupun kantor cabang pembantu seperti penilaian *BDM* yang tertera pada gambar penilaian indeks kualitas pelayanan berdasarkan outlet masing-masing, lalu yang menjadi penilaian selanjutnya yaitu *Internal Mystery Shopper (IMS)* sebagai penilaian terhadap masing-masing outlet mengenai kertas kerja yang dilakukan oleh setiap pegawai atau karyawan frontliner apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan oleh kantor pusat yang berdasarkan *Service Excelent* dimana terdapat juga ketelitian, kecepatan dan ketepatan dalam transaksi dan melayani nasabahnya dengan sepenuh hati. Karena budaya organisasi yang merata dan gaya komunikasi yang sesuai jika di sinergikan dengan baik maka akan menciptakan kualitas layanan prima yang dapat memberikan kepuasan di hati nasabahnya. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi adalah kemampuannya dalam membangun budaya

yang kuat dan komunikasi yang baik. Di dalam pelayanan nasabah Bank BNI KC Bogor sendiri memiliki pelayanan yang di sebut dengan *Service Excellence* dimana unit layanan melayani sesuai dengan kertas kerja yang diberikan, kertas kerja yang dimaksudkan adalah sebagai acuan untuk karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan dan tata cara melayani nasabah dengan cepat, tepat dan efisien sesuai dengan kebutuhan yang nasabah butuhkan.

Kinerja karyawan merupakan hal terpenting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan tidak terkecuali bagi Bank BNI KC Bogor, karena kinerja karyawan mempengaruhi keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya, kinerja karyawan yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan produktivitas yang baik bagi perusahaan, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan produktivitas yang rendah bagi perusahaan, salah satu upaya perusahaan dalam mempertahankan kinerja karyawannya adalah dengan cara bagaimana budaya organisasi dan komunikasi yang merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kinerja yang optimal.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank BNI KC Bogor melakukan berbagai upaya yaitu dengan meningkatkan budaya organisasi dan komunikasi yang ada pada perusahaan. Hal ini tentu menjadi dasar peneliti untuk memilih Bank BNI KC Bogor sebagai objek penelitian serta tentunya dibutuhkan sebuah penelitian untuk memecahkan masalah. Sasaran penelitian ini adalah karyawan yang ada di dalam instansi Bank BNI KC Bogor.

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas peneliti lebih tertarik untuk mendalami mengenai pengaruh dari faktor Budaya Organisasi dan Komunikasi serta pengaruhnya terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan. Maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada Bank BNI KC Bogor di masa Pandemi Covid-19)”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dikemukakan identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Pandemi Covid-19 menyebabkan perubahan di berbagai aspek kehidupan terutama di industri perbankan.
2. Pelatihan yang kurang efektif di masa pandemi Covid-19 yang berdampak pada kinerja karyawan.
3. Mewabahnya pandemi Covid-19 mengharuskan para karyawan yang terjangkit virus corona untuk melakukan *Work From Home (WFH)* atau bekerja dari rumah.
4. Turunnya profit DPK pada Bank BNI KC Bogor.
5. Kemampuan kinerja karyawan yang rendah, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan pada Bank BNI KC Bogor tidak mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

6. Kesenjangan komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dengan pegawainya dan beberapa kegiatan tatap muka yang di alihkan menjadi komunikasi pertemuan virtual menggunakan aplikasi *Zoom* atau *Google Hangouts*.
7. Kurangnya dedikasi kepada bank BNI untuk para pekerja kontrak disebabkan oleh masa kontrak yang hanya beberapa tahun dan berganti-ganti pekerja.

C. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam suatu penelitian perlu ditemukan, hal ini bertujuan agar penelitian yang dilakukan dapat lebih berfokus pada pokok permasalahannya, tujuan dan manfaat penelitian. Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka batasan masalah dalam penelitian ini merupakan hal-hal yang berhubungan dengan Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai variabel endogen dan faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja dalam hal ini yaitu Budaya Organisasi dan Komunikasi sebagai variabel eksogen.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ?

2. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ?
4. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja ?
5. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ?
6. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening ?
7. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung Komunikasi terhadap kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

E. Tujuan penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk mengolah, menganalisa, menginterpretasikan data yang sebenarnya, adapun tujuan penelitian yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

4. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yaitu :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan penulis mengenai bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai variable intervening pada Bank BNI KC Bogor di masa pandemi Covid-19. Serta memperluas pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi Bank BNI KC Bogor dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik.

3. Bagi Akademik

Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mendidik calon-calon sarjana ekonomi yang harus siap bekerja di berbagai perusahaan. Khususnya perusahaan yang secara profesional dan mampu bersaing dengan lembaga perguruan tinggi lainnya.

4. Bagi Umum

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan menambah informasi pengetahuan yang bermanfaat.

G. Sistematika Penulisan

Hasil dari penelitian ini dilaporkan dalam bentuk skripsi dengan penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bagian pendahuluan yang meliputi: latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori dan tinjauan pustaka yang meliputi: Pengertian Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan beserta indikator, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang lokasi penelitian, aspek-aspek yang diteliti, metode penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang data atau fakta lapangan untuk selanjutnya dianalisis dengan teknik-teknik sekaligus untuk menjawab secara pasti permasalahan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan analisis data yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran untuk menunjang penelitian berikutnya.