

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Bank merupakan jenis organisasi keuangan yang terutama menerima simpanan masyarakat dalam bentuk giro, rekening tabungan, dan deposito berjangka. Bank kemudian dilihat sebagai tempat meminjam uang (kredit) bagi individu yang membutuhkan, misalnya untuk tambahan modal. Selain itu, bank terkenal sebagai tempat penukaran uang, pengiriman uang, atau penerimaan berbagai macam pembayaran dan simpanan, antara lain pembayaran pajak energi, telepon, air, bumi dan bangunan, biaya kuliah, gaji, dan pembayaran lainnya (H. Bachtiar Simatupang, 2019).

Menurut Pasal 1 Angka 2 Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 tanggal 10 November Tahun 1998 Tentang Perubahan atas Undang-undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, bank didefinisikan sebagai “Badan Usaha yang Menghimpun Dana dari Masyarakat dalam Bentuk Tabungan dan Penyalurannya Kepada Masyarakat Dalam Bentuk Kredit Dan Atau Bentuk Lain Dalam Rangka Meningkatkan Taraf Hidup Rakyat Banyak”.

Sumber daya yang paling penting untuk bisnis adalah sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan bisnis juga terkait erat dengan fungsi yang dimainkan SDM atau pekerja yang membantu pertumbuhannya. Karena organisasi saat ini bersaing satu sama lain untuk menghasilkan sumber daya manusia yang unggul untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan, pengembangan sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang

digunakan bisnis untuk meningkatkan semangat kompetitif karyawan (Djuwita, 2011).  
(<https://jurnal.mdp.ac.id>)

Menurut pengertian tersebut di atas, bank adalah suatu usaha yang bergerak di bidang keuangan, yang berarti bahwa kegiatan usaha perbankan selalu berhubungan dengan bidang keuangan dan pembahasan tentang bank tidak dapat dipisahkan dari masalah keuangan.  
(<https://jurnal.uisu.ac.id>)

PT. Bank Karman, Bank Mega Tbk, (MEGA) didirikan pada 15 April 1969, dan mulai menjalankan bisnis pada tahun yang sama. Menara Bank Mega, Jl. Captain Tendean 12-14A, Jakarta 12790, Indonesia merupakan kantor pusat Bank Mega Tbk. Delapan kantor wilayah, dua kantor fungsional, 54 kantor cabang, dan 321 kantor cabang pembantu membentuk Bank Mega Tbk. PT. Mega Corpora, induk perusahaan, memiliki 58,02% saham Bank Mega Tbk, yang memiliki nilai pasar 5% atau lebih per 31 Mei 2022. PT. CT. Corpora adalah perusahaan *holding* terbaru untuk Bank Mega Tbk, (Sebelumnya Para Group). Chairul Tanjung & Keluarga memiliki seluruh saham PT. CT. Corpora.

Menurut Anggaran Dasar Perusahaan, Ruang Lingkup Kegiatan MEGA adalah untuk meluncurkan Kegiatan perbankan standar. Pada tanggal 14 Agustus 1969, Bank Mega mendapat persetujuan untuk beroperasi sebagai bank standar dari Menteri Keuangan Republik Indonesia. Pada tanggal 2 Agustus 2000, Bank Mega mendapat persetujuan untuk meluncurkan prakarsa usahanya sebagai perwakilan resmi BAPEPAM-LK. Kemudian, pada 31 Januari 2001, saya mulai bertindak seperti Bank Indonesia. Pada tanggal 15 Maret 2000, MEGA mendapat saran efektif dari Bapepam-LK untuk melakukan Penawaran Umum Perdana (IPO) kepada masyarakat umum dengan harga Rp 1.200 per saham. Harga nominal per saham adalah Rp 500. Efek tersebut telah dicatatkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 17 April 2000. (<https://britama.com/>)

Fenomena yang terjadi di PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendea, Jakarta Selatan, merupakan hasil observasi mengenai penurunan tingkat kinerja karyawan pada perusahaan terhadap gaya kepemimpinan dan budaya organisasi melalui motivasi kerja. Dalam hasil wawancara dengan Bapak Melky selaku Branch Manager menurut keterangan beliau bahwa penurunan kinerja karyawan diakibatkan oleh karyawan yang melanggar prosedur SOP perusahaan. Contohnya seperti formulir pelanggan, di mana pelanggan menandatangani formulir terlebih dahulu tanpa arahan atau panduan.

Karyawan yang melanggar hal serupa selanjutnya akan menerima surat peringatan dari pemberi kerja. Ketika ini terjadi, karyawan berada di bawah banyak tekanan di tempat kerja, yang dapat menyebabkan stres dan membuat mereka sulit untuk fokus dan berpikir jernih. Akibatnya, mereka menjadi tidak nyaman, dan tidak jarang mereka memutuskan berhenti dengan mengajukan surat pengunduran diri. Akhirnya, suasana kerja yang buruk mungkin membuat orang tidak nyaman saat mereka sedang melakukan pekerjaan mereka. Untuk mencegah karyawan bekerja secara tidak efisien dan menurunkan tingkat kinerja atau produktivitas mereka.

Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan peneliti, menurut keterangan beliau bahwa suatu organisasi yaitu perusahaan, seorang pemimpin perusahaan pasti mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda seperti cara bertindak ataupun bertingkah laku. Namun terdapat permasalahan diantaranya gaya kepemimpinan bersikap otoriter/otokrasi, sombong dan merasa paling hebat, lambat dalam mengambil keputusan, suka mengubah kebijakan secara mendadak dan tidak suka mengapresiasi karyawan. Bahwa gaya kepemimpinan sendiri mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, seperti saat berhadapan dengan para pegawai, dapat menyesuaikan dengan lingkungan sekitarnya serta menjadi sosok panutan yang dibanggakan oleh karyawan maupun perusahaan. Oleh karena

itu sikap karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan pengaruh dari seorang pemimpin. Budaya organisasi di dalam perusahaan memiliki lingkungan kantor yang menerapkan salam, sopan, sapa, dan santun ke sesama karyawan namun pada saat masa pandemi Covid-19 terdapat permasalahan yaitu budaya organisasi tersebut ditiadakan karena mengingat adanya peraturan perusahaan yang ketat terkait kondisi Covid-19 seperti *social distancing* dan dilarang berkumpul. Hal tersebut menimbulkan turunnya motivasi kerja karyawan karena ketika bekerja sudah tidak ada lagi acara refreshing seperti dulu lagi.

Kinerja karyawan dari tahun ke tahun belum maksimal, terdapat beberapa karyawan yang melanggar standar operasional prosedur (SOP) dalam perusahaan sampai atasan memberikan kepada karyawan berupa surat peringatan (SP). Terdapat bentuk pelanggaran yang dilakukan oleh beberapa karyawan seperti *human error*, sisi operasional target tidak tercapai, tidak mematuhi peraturan yang ada, dan tidak mencapai target. Sehingga Bank Mega cabang kantor Tendean, Jakarta Selatan mempunyai target dan rencana yang khususnya untuk memajukan perusahaan dalam mencapai tujuan bersama.

Peneliti melakukan wawancara dengan berbagai karyawan Divisi Area Business di PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendean, Jakarta selatan. Menurut keterangan Bapak Gilang, bahwa di setiap perusahaan pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda seperti pendekatan dengan bawahan maupun karyawan, dari cara pemimpin berinteraksi, cara bertindak dan berperilaku baik dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja. Untuk saat ini interaksi karyawan dan bawahan cukup baik, begitu pula dengan pimpinan dan tim cukup baik hubungannya. Namun disisi lain muncul permasalahan yang menyebabkan karyawan melakukan kesalahan saat sedang bekerja maupun bertugas maka hal ini membuat atasan menjadi kesal sekaligus marah.

Setelah permasalahan muncul, atasan akhirnya langsung mengambil langkah awal agar masalah ini diselesaikan bersama-sama. Budaya organisasi didalam perusahaan bersifat kekeluargaan dari atasan maupun sampai bawahan. Maupun dalam ruang lingkup pekerjaan, setiap kali ada review dan berkumpul bersama dengan karyawan. Namun saat pandemi Covid-19 datang ke Indonesia, terdapat permasalahan yaitu menerapkan peraturan perusahaan yang ketat terkait dengan kondisi saat pandemi. Hal ini justru membuat para karyawan merasakan *impact* dari pandemi Covid-19. Karena ketika bekerja sudah jarang sekali berkumpul bersama-sama dan refreshing seperti saat pandemi belum muncul di Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Ibu Risa. Menurut keterangan beliau, bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk, memiliki beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran dari sisi operasional yaitu salah memberikan arahan/panduan pada formulir sehingga menyebabkan nasabah *complain*, tidak patuh terhadap peraturan yang diterapkan perusahaan, dan jam kehadiran karyawan yang seharusnya masuk pukul 7:45 WIB tetapi ada sebagian karyawan yang datang terlambat hingga 15 menit. Kesimpulan dari hasil wawancara yang dilakukan kepada HRD dan karyawan bahwa pada PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendean, Jakarta Selatan, terdapat kesalahan yang sering terjadi dari *human error*.

Motivasi kerja yang diberikan pada PT. Bank Mega Tbk, agar karyawan meningkatkan kinerjanya, perusahaan akan memberikan *reward* bagi karyawan berupa bonus dan trip jalan-jalan ke luar negeri. Hal ini justru membuat karyawan menjadi termotivasi dengan apa yang perusahaan berikan. Jika karyawan tidak mencapai target akan diberikan sanksi berupa surat peringatan (SP). Beberapa karyawan memiliki rasa jenuh dan malas yang menyebabkan karyawan tidak adanya motivasi dalam dirinya untuk bekerja yang disebabkan oleh faktor seperti sudah tidak ada lagi acara refreshing seperti dulu lagi, sehingga membuat motivasi karyawan menurun sehingga mereka merasa tidak nyaman.

Kinerja pada dasarnya adalah hasil dan prestasi yang dibuat di tempat kerja (Anitha, 2014). Kinerja karyawan merupakan hasil dari kualitas dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan seorang karyawan selama menjalankan tugasnya (Ratnasari et al., 2018). Kinerja karyawan adalah pertemuan keterampilan, usaha, dan kemungkinan yang dapat dievaluasi oleh hasilnya (Habba et al., 2017). (<https://jurnal.mdp.ac.id/>)

Ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan, seseorang akan menggunakan gaya kepemimpinannya sebagai standar perilaku. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki rencana dan bertindak bersama dengan anggota kelompok lainnya sesuai dengan rencana atau gaya tersebut (Siagian, T.S., & Khair, H., 2018). Organisasi perusahaan perlu didorong, dimotivasi, dan dikoordinasikan oleh kekuatan dinamis yang disebut kepemimpinan untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menggerakkan orang lain dengan tindakan seseorang, seseorang harus memimpin, membimbing, dan membujuk mereka untuk melakukan tindakan tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan (Sutrisno, 2016).

Berbagai sudut pandang yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa pilihan gaya kepemimpinan seorang pemimpin menentukan bagaimana mereka akan membimbing, memotivasi, dan mempengaruhi anggota timnya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. (<http://jurnal.umsu.ac.id/>)

Budaya perusahaan adalah seperangkat nilai umum yang dianut oleh semua karyawannya. Semua anggota organisasi harus mematuhi seperangkat nilai yang sama, yang dikenal sebagai budaya organisasi (Muizu & Sari, 2019). Budaya organisasi merupakan nilai yang diterima sebagai pendekatan yang tepat untuk memahami pekerjaan oleh anggota organisasi, menjadi standar atau peraturan di dalam organisasi (Arif et al., 2019). (<https://jurnal.mdp.ac.id/>)

Insentif untuk sejumlah proses perilaku manusia, motivasi memperhitungkan arah, intensitas, dan ketekunan dalam mencapai tujuan (Nguyen et al., 2020). Motivasi di tempat kerja adalah faktor lain yang meningkatkan gairah untuk bekerja. Oleh karena itu, semangat kerja merupakan nama lain dari motivasi kerja dalam psikologi (Ratnasari et al., 2018). (<https://jurnal.mdp.ac.id/>)

Berdasarkan uraian teori, fenomena dan hasil penelitian di atas, maka penulis melakukan penelitian yang ingin diteliti untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendea, Jakarta Selatan)”.

## 1.2. Ruang Lingkup Masalah

Ruang lingkup penelitian ini dapat dikatakan sebagai modifikasi dari jurnal “*The Influence Of Leadership And Organizational Culture On Employee Performance Of Pt Georg Fischer Indonesia Through Motivation As Intervening Variable*” (Mutiaran, R., & Iqbal, M. A., 2021). Penelitian ini menggunakan model modifikasi dikarenakan mengembangkan penelitian yang sudah ada dengan mengganti objek penelitian jurnal sebelumnya. Metode dalam penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, pengambilan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara.

Batasan didalam penulisan penelitian ini yaitu hanya mengambil data dan penelitian ini bertujuan dalam menganalisis dan menunjukkan “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini dikhususkan bagi Karyawan tetap ada PT. Bank Mega Tbk,

cabang kantor Tendean, Jakarta Selatan sebagai responden penelitian sebanyak 120 karyawan.

### **1.3. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disusun, penulis menjadikan fenomena penurunan tingkat kinerja karyawan yang terjadi di dalam perusahaan PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendean, Jakarta Selatan.

Akibat melanggar standar operasional prosedur (SOP) yang dilakukan oleh karyawan sampai atasan memberikan surat peringatan (SP) untuk karyawan yang melanggar hal tersebut sehingga peneliti melakukan peninjauan kembali melalui penyebaran kuesioner tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendean, Jakarta Selatan)”.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian ini yang dilakukan untuk mengembangkan hasil-hasil dari penelitian sebelumnya, maka permasalahan dan beberapa pertanyaan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?



4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Mega Tbk?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Mega Tbk?

#### **1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi, penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menguji dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
2. Menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
3. Menguji dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
4. Menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
5. Menguji dan menganalisis apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Tbk?
6. Menguji dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Mega Tbk?

7. Menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Mega Tbk?

### 1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat serta berguna bagi para pembaca, akademisi, praktisi dan perusahaan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendea, Jakarta Selatan). Manfaat yang diharapkan diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sarana untuk menambah dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh penulis di perguruan tinggi serta untuk memperluas wawasan pemikiran, juga mempertajam kemampuan pengamatan dan penganalisaan penulis terkait “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendea, Jakarta Selatan.

2. Manfaat bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi khususnya bagi internal manajemen perusahaan dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia untuk merumuskan strategi sumber daya manusia yang terdepan serta dalam rangka meningkatkan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan serta motivasi kerja dan dapat meningkatkan kualitas perusahaan sehingga dapat satu visi, misi, maupun tujuan perusahaan.

### 3. Manfaat bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan untuk menambah pemahaman mengenai kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Penelitian ini dapat menjadi literatur tambahan dan media sebagai gambaran untuk menambah pengetahuan serta wawasan bagi penelitian selanjutnya guna mendapatkan hasil yang lebih akurat dalam pembahasan “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”.

#### **1.7. Sistematika Penulisan Penelitian**

Sistematika penulisan merupakan tata urutan dalam penelitian ini dan dimaksud agar mempermudah dalam penyusunan penelitian. Sistematika yang dimaksud sebagai berikut:

##### **Bab I: PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum mengenai obyek studi penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **Bab II: TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini dikemukakan dengan ringkas, jelas, dan padat tentang hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan masalah yang akan diteliti, seperti: penelitian terdahulu, uraian tentang landasan teori Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening yang digunakan sebagai dasar analisis penelitian, hipotesis penelitian, kerangka pemikiran dan ruang lingkup penelitian.

##### **Bab III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data beserta populasi dan sampel, operasional variabel yang di dalamnya

terdapat indikator dan skala pengukuran dalam penelitian ini, hipotesis penelitian, pengujian hipotesis, dan metode pengolahan dan analisis penelitian.

#### **BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diawali dengan penjelasan mengenai PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendean, Jakarta Selatan serta membahas masalah serta hasil dari analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.

#### **BAB V: PENUTUP**

Merupakan bab penutup yang menyajikan kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan ataupun rekomendasi tindakan yang perlu dilakukan PT. Bank Mega Tbk, kantor cabang Tendean, Jakarta Selatan untuk kemajuan lebih lanjut mengenai apa yang telah diperoleh dari hasil penelitian ini.

