

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Peningkatan jumlah karyawan yang bekerja di industri perbankan menunjukkan bahwa industri perbankan di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat (Noermijati et al., 2021). Perkembangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh berbagai sumber daya yang dimilikinya, salah satunya adalah sumber daya manusia sebagai alat produksi utama yang menunjang kegiatan operasional. Sumber daya manusia dengan kinerja yang baik dapat dilihat dari produktivitas, cara kerja dan hasil yang dicapainya. Perusahaan akan mengalami peningkatan kinerja jika terjalin hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan, kerja sama dan hubungan timbal balik yang saling membutuhkan. Di sisi lain, perlu adanya kesadaran dari berbagai pihak bahwa kegiatan usaha harus dilandasi oleh efektifitas dan efisiensi maksimal (Oktaviani et al., 2020).

Untuk menciptakan kondisi yang kondusif dan efisien, setiap perusahaan memiliki suatu sistem aturan kerja yang mengikat, sehingga perusahaan memungkinkan untuk bertindak tegas terhadap karyawan yang tidak disiplin pada aturan yang berlaku di perusahaan tersebut. Setiap aturan ditegakkan dengan tujuan utama adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan guna memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan (Cahyani, 2016). Berbagai ahli berpendapat bahwa krisis etika dapat merusak kekuatan dan kompetitif suatu perusahaan. Perilaku tidak etis yang dilakukan oleh karyawan pada semua tingkat organisasi dapat mengganggu kinerja perusahaan, terutama perilaku menyimpang yang dilakukan oleh pihak manajer pada level yang lebih tinggi (Rogojan, 2009).

Untuk mengetahui kinerja pegawai dilakukan penilaian terhadap kinerja. Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja perusahaan dikatakan baik dapat dilihat dari perolehan laba, peningkatan dan perkembangan usaha (Dama, 2018). Penentu berhasil atau tidaknya kinerja dalam suatu organisasi diyakini erat kaitannya dengan budaya organisasi yang meliputi peran aktif pegawai dari seluruh lapisan terutama pimpinan dan pihak terkait untuk mengelola perusahaan tersebut (Hadju & Adam, 2019). Karena budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama yang pada akhirnya akan membentuk perilaku karyawan ke arah tertentu sesuai dengan keinginan perusahaan (Rijant & Mukaram, 2018). Budaya organisasi juga merupakan salah satu unsur penting yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Perusahaan perlu membentuk suatu budaya organisasi yang positif agar berdampak pada kinerja karyawan dan perkembangan organisasi itu sendiri, sehingga penciptaan budaya organisasi merupakan kebutuhan setiap perusahaan (Septiani & Ikhwan, 2021). Budaya organisasi berhubungan dengan sikap karyawan dalam mempersiapkan diri untuk dapat ikut berperan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari bagaimana mengimplementasikan berbagai nilai (*value*) dan norma – norma yang dibentuk sehingga dapat mendorong tumbuh kembang perusahaan dalam jangka waktu panjang. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berhubungan satu sama lain dalam struktur dan sistem yang formal sehingga dapat menghasilkan perilaku yang baik. Hasil penelitian lain

menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan dapat meningkat jika dimediasi oleh kepuasan kerja (Setyaningrum, 2018).

Berikut ini adalah data penilaian kinerja karyawan PT Bank XYZ Divisi CRO :

Tabel 1. 1 Data Penilaian Kinerja Divisi CRO

Nilai	Kriteria	Tahun					
		2019		2020		2021	
		Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
> 8,5	Sangat Baik	20	18.69%	17	14.91%	15	12.50%
6,8 - 8,4	Baik	63	58.88%	72	63.16%	76	63.33%
5,2 - 6,7	Cukup Baik	19	17.76%	22	19.30%	28	23.33%
3,6 - 5,1	Kurang Baik	4	3.74%	2	1.75%	1	0.83%
< 3,5	Tidak Baik	1	0.93%	1	0.88%	0	0.00%
Jumlah Karyawan		107	100.00%	114	100.00%	120	100.00%

Sumber : olah data divisi (2022)

Dari data tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bank XYZ Divisi CRO mengalami penurunan, terlihat dari perolehan kriteria penilaian kinerja sangat baik. Pada tahun 2019 karyawan yang memperoleh predikat kinerja sangat baik hanya berjumlah 18 orang atau sekitar 18,69% dari 107 orang karyawan, kemudian pada tahun 2020 menurun menjadi 14,91% dari 114 orang karyawan dan pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan menjadi 12,50% dari 120 orang karyawan. selain itu, pada tahun 2019 jumlah karyawan dengan kriteria penilaian cukup baik terdapat 17,76% dan pada tahun 2020 meningkat menjadi 19,30% terakhir pada tahun 2021 kembali meningkat menjadi 23,33%.

Apabila dilihat dari data penilaian kinerja di atas, rata-rata karyawan PT Bank XYZ Divisi CRO yang mendapatkan predikat kerja baik dan cukup baik,

namun hal tersebut dikategorikan masih belum optimal. Hal ini karena masih belum sesuai dengan target yang diharapkan oleh PT Bank XYZ Divisi CRO. PT Bank XYZ Divisi CRO mengharapkan bahwa seluruh karyawan mendapatkan predikat kerja yang sangat baik. Karena PT Bank XYZ Divisi CRO membutuhkan karyawan dengan kinerja yang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Budaya organisasi yang masih rendah menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurun. Adapun nilai-nilai dalam budaya organisasi dari PT Bank XYZ yang dinyatakan dalam “AKHLAK” yang memiliki 6 nilai pokok sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kerja secara berkelanjutan dan menjadi pondasi budaya kerja Bank XYZ sebagai berikut :

Tabel 1. 2 Nilai Budaya PT Bank XYZ

No.	Nilai Budaya	Perilaku
1	Amanah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memenuhi janji dan komitmen</li> <li>2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan &amp; tindakan yang dilakukan</li> <li>3. Berpegang teguh kepada nilai moral &amp; etika</li> </ol>
2	Kompeten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>2. Membantu orang belajar</li> <li>3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ol>
3	Harmonis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Suka menolong orang lain</li> <li>3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>
4	Loyal	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN &amp; Negara</li> <li>2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar</li> <li>3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum &amp; etika</li> </ul>
5	Adaptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik</li> <li>2. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi</li> <li>3. Bertindak proaktif</li> </ul>
6	Kolaboratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li> <li>2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li> <li>3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama</li> </ul>

Sumber : *Corporate Culture Guide Book PT Bank XYZ*

Divisi CRO PT Bank XYZ memiliki tugas dan tanggung jawab mengelola administrasi kredit prakarsa dan putusan, penyediaan dokumen putusan delegasi wewenang kredit, penyusunan perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga dalam

bidang perkreditan, serta monitoring dan pengelolaan kinerja operasional serta identifikasi, analisis dan evaluasi *trend* pemasalahan operasional.

Adapun peraturan kerja yang diterapkan pada Divisi CRO PT Bank XYZ yaitu setiap karyawan memiliki kewajiban untuk melakukan *self assessment* terkait penerapan *Good Corporate Governance* serta Pakta Integritas secara periodik yang bertujuan untuk memperkuat komitmen masing-masing karyawan sebagai karyawan yang berintegritas dan patuh terhadap ketentuan seperti kepatuhan atas kode etik, integritas anti penyuapan dan *annual disclosure* benturan kepentingan.

Divisi CRO PT Bank XYZ juga sangat melarang dan menolak adanya gratifikasi dalam bentuk apapun kepada nasabah atau debitur yang berkerjasama yang berhubungan dengan pekerjaan/jabatan dan/atau berlawanan dengan kewajiban dan tanggung jawab karyawan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan beberapa fenomena diatas, maka perlu adanya penelitian lebih lanjut terkait pengaruh budaya organisasi, etika kerja dan penyimpangan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun judul penelitian tersebut adalah **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim etis kerja Yang Dimediasi Oleh *Deviance Workplace Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan”**.

Tabel 1. 3 Penelitian Terdahulu

Sebagai Referensi, Penelitian Ini Menggunakan Beberapa Jurnal Baik Nasional

Maupun Internasional Dengan Rincian Sebagai Berikut:

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
1	<i>The Role Of Deviance Workplace Behavior In Mediating The Effect Of Organizational Culture And Ethical Climate Toward Banking Employees Performance</i>	(Noermijati et al., 2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Deviance Workplace Behavior</i></li> <li>2. <i>Organizational Culture</i></li> <li>3. <i>Ethical Climate</i></li> <li>4. <i>Employees Performance</i></li> </ol>	<p>Budaya organisasi dan iklim etika berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Organisasi budaya dan iklim etika juga berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang.</p> <p>Namun, perilaku tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
				<p>karyawan.</p> <p>Menyimpang perilaku juga tidak memediasi pengaruh budaya organisasi dan iklim etika pada kinerja karyawan.</p> <p>Penelitian ini menempatkan perilaku menyimpang sebagai variabel mediasi pada budaya organisasi dan iklim etika terhadap kinerja pegawai</p>

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
2	<i>Deviance Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies</i>	(Rogojan, 2009)	<i>Deviance Workplace Behavior</i>	Perilaku menyimpang di tempat kerja banyak terjadi karena motivasi uang individu cenderung melakukan apa saja yang diperlukan untuk menghasilkan uang apapun itu baik etis atau tidak etis. Karyawan yang masih muda dan memiliki masa kerja pendek dengan posisi bergaji rendah lebih Rentan melakukan

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
				penyimpangan tersebut
3	<i>Perceived External Prestige, Deviance Workplace Behavior dan Job satisfaction Pada Karyawan Industri Otomotif di Jakarta</i>	(Emilisa et al., 2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Perceived External Prestige</i></li> <li>2. <i>Deviance Workplace Behavior</i></li> <li>3. <i>Job satisfaction</i></li> </ol>	<p>Hasil penelitian ini dirasakan prestise eksternal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja.</p> <p>Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif memediasi efek prestise eksternal</p>

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
				yang dirasakan terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja.
4	Aspek Keadilan Organisasi dan <i>Deviance Workplace Behavior</i> Karyawan	(Puspita & Zakiy, 2020)	1. Keadilan Organisasi 2. <i>Deviance Workplace Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif konvensional berpengaruh negatif terhadap <i>deviance workplace behavior</i> , keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap <i>deviance workplace behavior</i> dan keadilan

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
				<p>prosedural juga berpengaruh negatif terhadap <i>deviance</i> workplace behavior.</p> <p>Persepsi ketidakadilan yang dirasakan karyawan akan menimbulkan perasaan tidak menerima keadaan dalam dirinya sehingga memiliki keberanian dalam melakukan tindakan <i>deviance</i></p>

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
				<i>workplace behavior.</i>
5			1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki rata-rata 4,44 dan kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata 4,3670 yang berarti keduanya berada pada kategori sangat baik sementara budaya organisasi divisi accounting eksekutif pada argo dan future memberikan

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
				26,3% pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut
6	Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango	(Hadju & Adam, 2019)	1. Budaya organisasi 2. Kinerja Pegawai	Manajemen sumber daya manusia menjadi faktor penting bagi keberhasilan implementasi otonomi daerah di Indonesia hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
				Perhubungan kabupaten Bone Bolango
7	Pengaruh iklim etis kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Ony Comp Di Malang	(Aini et al., 2017)	1. Etika Kerja 2. Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim etis kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja iklim etis kerja karyawan lebih ditekankan pada pekerja secara positif tekun dan meningkatkan pendidikan untuk menstimulasi kinerja dibandingkan kemampuan

No.	Judul	Nama Penulis	Variabel penelitian	Hasil
				bertanggung jawab dan disiplin kerja

Beberapa jurnal penelitian tersebut digunakan sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian ini. Selain itu, digunakan juga sebagai acuan dan perbandingan yang akan membantu peneliti untuk dapat memposisikan penelitian dengan tetap mempertahankan orisinalitas dari penelitian ini. Pada dasarnya variabel penelitian yang digunakan relatif sama, namun objek dan subjek penelitian tentu berbeda dengan beberapa penelitian tersebut di atas. Selain itu, perbedaan signifikan dari penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah belum banyak yang meneliti dengan menggunakan tiga variabel yakni budaya organisasi, iklim etis kerja dan *deviance workplace behavior* serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi hasil penelitian sebelumnya.

## 1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Deviance Workplace Behavior*?

3. Apakah Iklim Etis Kerja berpengaruh terhadap *Deviance Workplace Behavior*?
4. Apakah Iklim Etis Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah *Deviance Workplace Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Deviance Workplace Behavior*?
7. Apakah Iklim Etis Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Deviance Workplace Behavior*?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Bank XYZ.
2. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Deviance Workplace Behavior* pada karyawan PT Bank XYZ.
3. Mengetahui pengaruh Iklim Etis Kerja terhadap *Deviance Workplace Behavior* pada karyawan PT Bank XYZ.
4. Mengetahui pengaruh Iklim Etis Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Bank XYZ.
5. Mengetahui pengaruh *Deviance Workplace Behavior* terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Bank XYZ.

6. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Deviance Workplace Behavior* pada karyawan PT Bank XYZ.
7. Mengetahui pengaruh Iklim Etis Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Deviance Workplace Behavior* pada karyawan PT Bank XYZ.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat dalam mendukung dan memberikan informasi-informasi baru yang belum terdapat pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini juga diharapkan memberikan pemahaman dan wawasan mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk perkembangan ilmu manajemen khususnya dalam manajemen sumber daya manusia.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Selain manfaat teoritis, penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat digunakan kedalam kehidupan nyata. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan informasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan perbankan PT Bank XYZ

## **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Setelah mengidentifikasi masalah penelitian yang telah disampaikan diatas, maka dapat diperoleh suatu gambaran permasalahan yang begitu luas. Menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka dibuatlah batasan masalah yang jelas. Pada penelitian ini, membatasi variabel yang akan digunakan adalah *budaya organisasi, iklim etis kerja, deviance workplace behavior dan kinerja karyawan*. Batasan lain yang dibuat dalam masalah penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*. Penelitian ini akan menggunakan karyawan PT Bank XYZ dengan masa kerja minimal 1 Tahun.

## **1.6. Sistematika Penelitian**

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan dijelaskan tinjauan literatur yang relevan secara teoritis dan dasar yang akan digunakan dalam mendukung penelitian sehingga dapat diperoleh suatu landasan teori yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah penelitian.

### **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Metodologi penelitian dapat meliputi paradigma penelitian, jenis penelitian, desain penelitian, objek penelitian, subjek penelitian, unit analisis, etika

pengumpulan data, pengukuran konstruk, definisi konseptual dan operasional, skala pengukuran, sumber dan teknik pengumpulan data, teknik penyusunan kuisioner, desain sampel, penentuan jumlah sampel, dan teknik analisa data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

#### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan membahas mengenai analisis data untuk rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini. Penelitian ini akan menggunakan data yang dikumpulkan melalui kuisioner yang sudah menganalisa indikator setiap variabel.

#### **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini akan membahas kesimpulan penelitian yang pada hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya. Kesimpulan yang dibuat dapat dijadikan sebagai kajian penelitian lanjutan dikemudian hari dengan menggunakan subjek, objek dan metode penelitian yang berbeda. Selain kesimpulan, penelitian ini akan memberikan saran yang dapat digunakan pada penelitian berikutnya, kemudian terdapat ada keterbatasan penelitian dan dilengkapi dengan implikasi penelitian.