

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang

Era industri 4.0 merupakan era dimana massifnya penggunaan teknologi informasi, dimana tidak sedikit dampak yang ditimbulkan, salah satunya adalah ditandai dengan disruptifnya berbagai sendi kehidupan. Era ini memiliki tantangan tersendiri serta menimbulkan kecemasan terhadap lapangan pekerjaan yang berbasis manusia akan bergeser pada orientasi mesin, dapat diduga era ini mampu meningkatkan angka pengangguran. Sebab dengan bergesernya orientasi pemanfaatan mesin, dan teknologi informasi tak sedikit pula kekhawatiran yang timbul dan berpadangan bahwa massifnya penggunaan kecerdasan artifisial ini, akan mereduksi peran manusia. Internet di dunia saat ini, dan mungkin di masa depan, akan semakin mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan sosial. Pada saat yang sama, ini adalah salah satu prasyarat terpenting untuk pengenalan Industri 4.0. Indikator ini sering dikaitkan dengan tingkat keterampilan komputer sebelumnya, dan memainkan peran yang sangat penting dalam statistik nasional (Vrchota *et al.*, 2020). Namun hal ini dapat memicu ketegangan sosial, sebab upah akan tergantung kepada kompetensi yang dimiliki. Meskipun perkembangan industri dan teknologi di suatu negara diwujudkan dengan kemampuan inovasi dan kinerja perusahaan, namun fakta bahwa hal itu dapat dicapai dengan pendekatan ekosistem memerlukan partisipasi yang sangat luas termasuk sektor publik (Bayraktar, 2019). Persaingan yang ketat dalam dunia bisnis telah memaksa organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang sangat penting untuk kelangsungan hidup mereka di

pasar (Bilgies, 2017). Kemajuan di Era industri 4.0 ini harus mampu merefleksikan oleh sumber daya manusia, sebab era ini diikuti dengan kecanggihan teknologi serta literasi data yang berbasis pada kecepatan perkembangan teknologinya, hal itu mendorong sumber daya manusia untuk lebih inovatif serta adaptif pada lingkungan kerjanya (Pratama dan Iryanti, 2020). Menjawab tantangan zaman ini, harus menyesuaikan ilmu pengetahuan dan teknologi dan mempertahankan aspek humaniora, dengan membentuk kerangka relevansi pendidikan untuk pekerja (Damayanti, 2021).

Organisasi dapat bertumbuh dan berkembang secara berkelanjutan dengan cara mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya (Hadju dan Adam, 2019). Karyawan merupakan aset penting organisasi karena mereka berkontribusi positif dalam pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja mereka (Setiorini, 2018). Revolusi industri 4.0 ini mendorong penggunaan teknologi informasi yang terbaik sehingga dapat menghasilkan efisiensi dan efektifitas sumber daya manusia yang lebih besar. Sehingga perlu membangun kesadaran dan kematangan sumber daya manusia dalam menyikapi perkembangan dunia saat ini, terutama di era *post truth*, saat informasi mengalir deras tanpa kejelasan kebenaran (Maria *et al.*, 2020).

Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Indonesia (BSI). Pada tanggal 9 Agustus 2021, Bank Syariah Indonesia, selanjutnya disebut BSI merupakan bank syariah terbesar di Indonesia, BSI merupakan hasil penggabungan (*merger*) tiga bank syariah dari Himpunan Bank Milik Negara (*Himbara*), yaitu: PT Bank BRI Syariah (BRIS), PT Bank Syariah Mandiri (BSM), dan PT Bank BNI Syariah

(BNIS) (Alhusain, 2021). *Marger* tiga bank syariah ini merupakan sebuah terobosan kebijakan pemerintah dengan harapan memiliki daya saing, sebagai bank syariah terbesar yang mampu mendorong pertumbuhan perekonomian nasional dan sebagai pilihan lembaga keuangan baru bagi masyarakat. Melihat fenomena yang terjadi di dunia perbankan, seiring perjalanan waktu dan karier memberikan nuansa perubahan terhadap budaya, motivasi, kompetensi para pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja para karyawan.

Pada Tahun 2020 BRI Syariah menunjukkan pencapaian yang positif dengan baik terhadap target rencana bisnis bank perubahan 2020 maupun dibandingkan dengan rata-rata industri perbankan syariah. Tercatat pada 31 desember 2020, total aset BRI syariah sebesar Rp57,2 triliun artinya nilai tersebut mengalami peningkatan sebesar 33,84% dari tahun 2019. Dibidang pembiayaan BRI Syariah menyalurkan pembiayaan sebesar Rp40,04 triliun, artinya hal tersebut tumbuh 46,24% dibanding tahun 2019 sebesar Rp27,38 triliun. Berikutnya adalah pencapaian kinerja dari Bank Mandiri Syariah tahun 2020 yang juga terlihat positif terhadap target rencana bisnis bank perubahan 2020 maupun dibandingkan dengan rata-rata industri perbankan syariah. Tercatat pada 31 desember 2020, total aset Mandiri Syariah sebesar Rp126,907 triliun, meningkat sebesar 13,03% dari tahun 2019. Dibidang pembiayaan sebesar Rp28,612 triliun, tumbuh 3,4% dibanding tahun 2019 sebesar Rp27,663 triliun. Selanjutnya adalah BNI Syariah Pada tahun 2020 perusahaan tersebut berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp505 miliar, turun dibandingkan tahun sebelumnya Rp603 miliar. Penurunan laba tersebut merupakan bagian dari strategi Bank yang meningkatkan *coverage ratio* hingga menjadi 116,33%. Kualitas aset BNI Syariah sedikit

memburuk dibandingkan dengan tahun sebelumnya, hal ini merupakan dampak dari pandemi Covid-19 yang mempengaruhi usaha debitur BNI Syariah. Tahun 2020, NPF Bank tercatat sebesar 3,38% sedikit meningkat dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 3,33%, namun masih dapat dikendalikan dengan cukup baik dengan *coverage ratio* sebesar 116,33%. Tujuan penggabungan bank syariah yaitu untuk mendorong bank syariah lebih besar sehingga dapat masuk ke pasar global dan menjadi katalis pertumbuhan ekonomi syariah di Indonesia. Selain itu, *merger* bank syariah dinilai dapat lebih efisien dalam penggalangan dana, operasional, dan belanja (Alhusain, 2021). Melalui *merger* bank syariah ini diharapkan perbankan syariah terus tumbuh dan menjadi energi baru untuk ekonomi nasional dan akan menjadi bank BUMN yang sejajar dengan bank BUMN lainnya sehingga bermanfaat dari sisi kebijakan dan transformasi bank. Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut: Kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi, dan disiplin kerja.

Tabel 1.1 Pra penelitian Tentang Kinerja Karyawan BSI

No	Pertanyaan	Frekuensi						Persentase				
		SS	S	N	TS	STS	Jml	SS	S	N	TS	STS
Kualitas												
1	Anda selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan	9	21	17	2	1	50	18%	42%	34%	4%	2%
2	Anda memiliki pemahaman dan keterampilan yang baik dalam melaksanakan pekerjaan	3	29	15	1	2	50	6%	58%	30%	2%	4%
Kuantitas												
3	Pekerjaan yang Anda lakukan selalu mencapai target yang telah ditentukan	7	15	15	7	6	50	14%	30%	30%	14%	12%
Kebutuhan Pengawasan												

4	Anda selalu melakukan pekerjaan dengan baik dan sungguh-sungguh walau tidak adanya pengawasan dari atasan	5	5	30	4	6	50	10%	10%	60%	8%	12%
---	---	---	---	----	---	---	----	-----	-----	-----	----	-----

SS: Sangat Setuju, S: Setuju, N: Netral, TS: Tidak Setuju, STS: Sangat Tidak Setuju  
 Sumber: Hasil Analisis 2021

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan penulis terhadap 50 responden di kantor pusat BSI didapatkan hasil bagaimana kinerja karyawan dalam memenuhi target BSI Syariah, dalam pra penelitian ini penulis memberikan empat pertanyaan tentang indikator kinerja karyawan. Hasil tersebut berdasarkan observasi wawancara dan penyebaran kuesioner sebagai berikut: untuk kualitas responden menunjukkan sikap positif, begitupun dengan kuantitas dengan kebutuhan pengawasan. Organisasi atau perusahaan dalam melakukan pembenahan dan penyempurnaan strategi bisnis, perbankan syariah harus memiliki alat ukur atau metode yang digunakan dalam menilai tingkat kinerja perbankan. Setelah menemukan hasil kinerja dari variable alat ukur yang telah ditentukan tersebut, maka perbankan dapat menentukan strategi apa yang diambil untuk lebih Meningkatkan kinerja, dalam rangka menghadapi dan Meningkatkan daya saing perusahaan. Selama ini ukuran yang menjadi tolak ukur dari kinerja perbankan syariah hanyalah sisi keuangan (*financial side*). Sisi non keuangan (*non financial side*) masih sering dikesampingkan. Padahal untuk menentukan sebuah strategi bisnis diperlukan sebuah acuan yang komprehensif, tidak hanya melihat dari sisi keuangan (*financial side*). Kinerja karyawan juga dapat diukur melalui pengumpulan tugas atau pekerjaan dari setiap karyawan yang ada pada perusahaan di semester pertama tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 1.2. Performa Karyawan Pada bulan April 2021.

Tabel 1.2 Performa Karyawan Pada Bulan April 2021

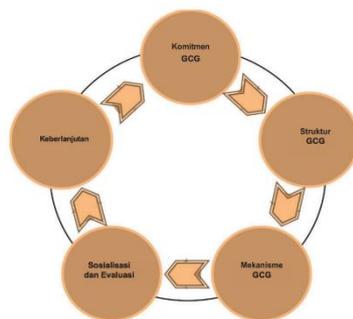
No	Keterangan	April	persentase
1	Terselesaikan	150	63,83%
2	Revisi	50	21,28%
3	Belum terselesaikan/dalam proses	25	10,64%
4	Cuti	3	0,042%
Jumlah		228	100%

Sumber: Bank Syariah Indonesia, Human Capital Group (2021)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa kinerja dari karyawan di kantor pusat Bank Syariah Indonesia belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat bahwa pekerjaan dengan keterangan terselesaikan sebesar 63,83%, pekerjaan dengan keterangan revisi sebesar 21,28%, persentase dengan keterangan belum terselesaikan atau dalam proses sebesar 10,64% dan persentase dengan keterangan cuti sebesar 0,042%. Tabel 1.2. juga menjelaskan bahwa adanya beban karyawan belum bisa berjalan maksimal. Begitupun dengan keterangan revisi dan belum terselesaikan dengan jumlah 32,24% merupakan angka yang cukup besar, hal menunjukkan bahwa karyawan akan membutuhkan waktu dan biaya yang lebih untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Perlunya pemahaman dan manajemen yang menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi dan kemampuan perseonalnya, sehingga hal tersebut dapat dihindari, agar supaya tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal yang dapat mempengaruhi kehadiran karyawan di lingkungan kerja salah satunya adalah kepercayaan pada rekan sekerja yang sangat besar yang menyebabkan pegawai sering datang terlambat atau tidak hadir (Sari *et al.*, 2008).

Mengelola perusahaan dengan baik merupakan keharusan sebab ini merupakan alat untuk menjaga kelangsungan bisnis, menjaga kepercayaan para stakeholder. Pondasi utama pada umumnya yang diterapkan pada perusahaan adalah GCG begitupun dengan BSI, BSI mendorong penguatan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan berkelanjutan. Gambar 1.1 Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG). Penerapan strategi dalam rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan (Pearce *et al.*, 2008).

Gambar 1.1 Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG).



Sumber: Laporan Pelaksanaan GCG Tahun 2020 BSI

Sebelum terjadi merger ketiga perusahaan ini telah menerapkan dan menginternalisasi *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi budaya organisasi, guna mencapai visi misi yang sudah ditetapkan. Peningkatan kualitas karyawan yang diharapkan adalah terciptanya karyawan yang handal, mampu melaksanakan keseluruhan penyelenggaraan kinerja karyawan perbankan syariah, pembangunan dan pelayanan masyarakat yang efektif, efisien dan profesional. Nilai-nilai (*values*) atau budaya kerja di Bank Syariah Indonesia; 1. komitmen; 2.

keteladanan; 3. profesionalisme; 4. integritas; 5. disiplin. Nilai-nilai budaya organisasi di Bank Syariah Indonesia termasuk dalam kategori baik, namun Bank Syariah Indonesia tetap melakukan upaya perbaikan yang serius seperti melakukan internalisasi tujuan organisasi, menyamakan persepsi dalam langkah kerja, menepati janji (Bank Syariah Indonesia). Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan penulis terhadap 50 responden karyawan di Kantor BSI pusat didapatkan hasil tentang indikator budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dalam memenuhi target BSI. Menurut Robbins dan Judge (2012) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: inovasi, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi manusia, berorientasi TIM, agresif, stabilitas. Hasil tersebut berdasarkan observasi wawancara dan penyebaran kuesioner dapat dilihat pada Tabel 1.3. Pra Penelitian Indikator Budaya Organisasi BSI.

Tabel 1.3 Pra Penelitian Indikator Budaya Organisasi di Kantor Pusat BSI

No	Indikator	Frekuensi						Persentase				
		SS	S	N	TS	STS	Jml	SS	S	N	TS	STS
1	Inovatif	5	25	15	2	3	50	10%	50%	30%	4%	6%
2	Orientasi Manusia	6	14	25	3	2	50	12%	28%	50%	6%	4%
3	Orientasi Tim	5	12	27	3	3	50	10%	24%	54%	6%	6%
4	Agresif	6	23	13	3	5	50	12%	46%	26%	6%	10%
5	Stabilitas	2	27	18	2	1	50	4%	54%	36%	4%	2%

SS: Sangat Setuju, S: Setuju, N: Netral TS: Tidak Setuju, STS: Sangat Tidak Setuju  
Sumber: Hasil Analisis 2021

Dari kelima indikator budaya organisasi, karyawan BSI menyatakan atau menunjukkan sikap positif terhadap budaya organisasi yang diinternalisasi BSI, dimana kelima indikator ini harus diamankan dan direalisasikan. Inovatif sebesar

10% menyatakan sangat setuju dan 50% setuju. Orientasi Manusia sebesar 50%. Begitupun dengan profesionalisme, integritas dan disiplin, semua menunjukkan sikap positif dari karyawan. Sehingga komitmen bahwa BSI akan menjadi lembaga perbankan dengan strategi menawarkan produk kompetitif guna memenuhi kebutuhan setiap lini masyarakat. Semakin baik nilai-nilai budaya organisasi yang ditanamkan dan dipahami oleh karyawan dalam kehidupan kerja maka akan menghasilkan kinerja yang baik (Saefuddin, 2019).

Era revolusi industri 4.0 ini memainkan peran penting bagi praktik sumber daya manusia, sebab untuk mencapai target organisasi harus mampu memaksimalkan fungsi secara efektif (Shamim *et al.*, 2017). Untuk memenuhi hal tersebut, diperlukan adanya koordinasi tentang pekerjaan antara atasan dan bawahan (Fitriah dan Adia, 2012). Janotti dan Walle (2005), dalam suatu organisasi tingkat retensi karyawan dipengaruhi salah satunya oleh motivasi, sebab hal ini dapat mempengaruhi kenyamanan individu dalam bekerja (Hashim, 2010). Karena ketika individu termotivasi di tempat kerja maka itu memicu individu dalam bertanggung jawab (Haiyan dan Yan, 2018).

Hak pegawai adalah gaji, dimana gaji merupakan imbalan dalam bentuk uang yang dibayarkan kepada karyawan sesuai dengan perjanjian kerja atau sesuai dengan peraturan perundang-undangan (OJK, 2018). Pegawai yang dimaksud adalah pegawai tetap BSI sampai batas pelaksana (*staff*) sebagaimana diatur dalam peraturan perusahaan terkait dengan level jabatan. Selain itu karyawan harus di motivasi untuk meningkatkan otensi yang dimiliki agar seimbang dengan perkembangan zaman sesuai era industri 4.0 ini (Febrianti, 2019). Berdasarkan

hasil pra penelitian yang dilakukan penulis terhadap 50 responden karyawan di Kantro BSI pusat didapatkan hasil tentang motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam memenuhi target BSI. Hasil tersebut berdasarkan wawancara dan penyebaran kuesioner dapat dilihat pada Tabel 1.4. Pra Penelitian Motivasi Kerja BSI. Dalam suatu hirarki ada 5 (lima) jenis kebutuhan manusia yang diawalo oleh kebutuhan dasar, dimana seseorang akan selalu termotivasi untuk mencakup kebutuhan selanjutnya setelah kebutuhan sebelumnya terpenuhi, adapun indicator motivasi menurut Hafidzi *et al* (2019), yaitu: Kebutuhan fisik, kebutuhan keselamatan, kebutuhan harga diri. Efek melemahkan menunjukkan bahwa penghargaan mungkin tidak menguntungkan belajar pada tugas-tugas yang orang akan lakukan tanpa insentif ekstrinsik (yaitu, tugas yang menarik). Menguji kemungkinan ini secara langsung, kami menguji kinerja belajar pada pertanyaan-pertanyaan trivia yang menarik dan membosankan ketika peserta diberi hadiah (Murayama dan Kuhbandner, 2011).

Tabel 1.4 Pra Penelitian Motivasi Kerja BSI

No	Pertanyaan	Frekuensi						Persentase				
		SS	S	N	TS	STS	Jml	SS	S	N	TS	STS
Kebutuhan Fisiologis												
1	Saya memperoleh upah yang sesuai dengan pekerjaan	9	23	15	1	2	50	18%	46%	30%	2%	4%
2	Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya	3	35	5	4	3	50	6%	70%	10%	8%	6%
Kebutuhan Keselamatan												
3	Saya mendapat jaminan Kesehatan	10	29	8	3	0	50	20%	58%	16%	6]	0%
4	Saya mendapat jaminan hari tua	10	33	7	0	0	50	20%	66%	14%	0%	0%
Kebutuhan Harga Diri												

5	Saya diberi penghargaan atas prestasi yang diraih	10	32	8	0	0	20	20%	64%	16%	0%	0%
---	---	----	----	---	---	---	----	-----	-----	-----	----	----

SS: Sangat Setuju, S: Setuju, N: Netral, TS: Tidak Setuju, STS: Sangat Tidak Setuju  
 Sumber: Hasil Analisis 2021

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan penulis terhadap 50 responden di kantor pusat BSI didapatkan hasil bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja karyawan dalam memenuhi target BSI, dalam pra penelitian ini penulis memberikan lima pertanyaan tentang indikator motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja. Hasil tersebut berdasakan observasi wawancara dan penyebaran kuesioner sebagai berikut: untuk kebutuhan fisiologis, responden menunjukkan sikap positif, begitupun dengan kebutuhan keselamatan dan kebutuhan harga diri. Karyawan yang termotivasi adalah aset berharga, yang dapat memberikan nilai luar biasa bagi organisasi dalam mempertahankan dan memperkuat pertumbuhan bisnis dan pendapatannya (Gupta *et al.*, 2017). Terpenuhinya kebutuhan karyawan secara langsung menumbuhkan motivasi kerja dan akan menghasilkan kinerja yang maksimal. Bank Syariah Indonesia (BSI) harus memperhatikan setiap kebutuhan karyawan, sebab hal itu mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pencapaian visi misi Bank Syariah Indonesia (BSI). Keinginan pegawai dalam mempertahankan mempertahankan pekerjaan dilandasi oleh rasa membutuhkan pekerjaan, tetapi meskipun kebutuhan pekerjaan tinggi hal ini tidak berpengaruh jika di luar terdapat pekerjaan yang lebih baik (Nawangsih dan Dewi, 2019).

Hal yang cukup fundamental dalam sebuah perusahaan adalah kompetensi laryawan. Sedangkan kebutuhan sumber daya manusia didalam menghadapi revolusi digital 4.0, tuntutan agar berkompetensi dan berkinerja cukup tinggi (Rohida, 2018). Lebih lanjut Alhusain (2021), menyatakan BSI dalam

mempertahankan capaian awal ini BSI harus ditunjang dengan kompetensi pegawai. Manajemen pengetahuan adalah tentang mendapatkan, mengatur, memproses, memanfaatkan kembali, dan mentransfer pengetahuan di antara karyawan, serta membuat pengetahuan tersedia untuk semua anggota organisasi (Festing dan Schäfer, 2014). Meskipun ada bantuan mesin di IR 4.0, praktik manajemen pengetahuan 4.0 masih belum matang (Ediz, 2018). Pegawai didorong untuk mempelajari keterampilan baru yang selaras dengan industri 4.0; dan komitmen masing-masing departemen dalam menerapkan teknologi terkini (Karimulla *et al.*, 2020). Pada dasarnya kinerja merupakan hasil yang dilakukan oleh karyawan dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan. Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016) ada lima karakteristik kompetensi, yaitu: Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, keterampilan.

Tabel 1.5 Pra Penelitian Tentang Kompetensi Karyawan

No	Pertanyaan	Frekuensi						Persentase (%)				
		SS	S	N	TS	STS	Jml	SS	S	N	TS	STS
1	Pendidikan dan pengetahuan saya sesuai dengan bidang pekerjaan	5	35	6	3	1	50	10%	70%	12%	6%	2%
2	Pendidikan terakhir saya sesuai dengan bidang pekerjaan	8	32	7	2	1	50	16%	64%	14%	4%	2%
3	Saya mampu melakukan pekerjaan karena sudah berpengalaman	5	25	10	5	5	50	10%	50%	20%	10%	10%
4	Pelatihan meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan	9	23	15	1	2	50	18%	46%	30%	2%	4%
5	Pelatihan memeberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat mengenai pekerjaan	3	35	5	4	3	50	6%	70%	10%	8%	6%
6	Pelatihan meningkatkan keterampilan untuk	10	25	8	3	4	50	20%	50%	16%	6%	8%

	meningkatkan kualitas pekerjaan											
7	Saya selalu mampu menyelesaikan tugas tepat waktu	10	33	5	1	1	50	20%	66%	10%	2%	2%
8	Saya mampu bekerja cepat dalam menyelesaikan tugas rutin	11	35	2	1	1	50	22%	70%	4%	2%	2%
9	Saya mampu melaksanakan pekerjaan secara mudah dan cermat	9	37	4	0	0	50	18%	74%	8%	0%	0%

SS: Sangat Setuju, S: Setuju, N: Netral, TS: Tidak Setuju, STS: Sangat Tidak Setuju  
 Sumber: Hasil Analisis 2021

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan penulis terhadap 50 responden di kantor pusat BSI didapatkan hasil faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi karyawan dalam memenuhi target BSI, dalam pra penelitian ini penulis memberikan sembilan pertanyaan tentang indikator kompetensi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja. Dari kesembilan pertanyaan yang diajukan, responden menunjukkan sikap positif terhadap indikator-indikator kompetensi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja. Hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5. Proses kerja maupun keputusan yang sudah ditetapkan serta dijalankan harus disinkronkan dengan sasaran waktu (*quality control*). Melakukan pekerjaan yang tidak sinkron menggunakan beban kerja, menunda pekerjaan yang bisa diselesaikan segera, mengerjakan atau menugaskan seseorang, diluar kompetensinya, melaksanakan pekerjaan tanpa perencanaan sebagai akibatnya output kerja tidak sinkron atau tidak mencapai target yang sudah ditetapkan. Mengabaikan konsistensi kualitas kerja dan menentukan pekerjaan yang disukai. Tantangan akbar yang membentang pada depan mata ini telah barang tentu memaksa manajemen BSI buat bertransformasi dan menetapkan beberapa strategi, mulai menurut pemugaran proses bisnis, penguatan

manajemen risiko, penguatan sumber daya manusia (sdm), sampai penguatan teknologi digital. Sehingga sdm yang berdaya saing tinggi adalah yang memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk menghasilkan keunggulan dalam aspek tertentu sehingga bisa memaksimalkan hasil, cenderung mempercepat serta *low cost* jika dilakukan perbandingan dengan hasil sebelumnya (Saragih, 2020)

Peningkatan mutu pegawai serta tuntutan profesionalisme harus terus didorong oleh perusahaan, guna melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja disemua aspek. Hal ini tentunya didukung faktor budaya kerja, motivasi kerja, dan memiliki kompetensi kerja yang baik dari para karyawan yang ada. Mengorganisir dengan baik serta menimbulkan kepercayaan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap faktor yang bisa mempengaruhi kinerja setiap karyawannya, sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas (Bhakti, 2016). Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan penelitian tentang kinerja karyawan di era industri 4.0, studi kasus pada kantor pusat Bank Syariah Indonesia.

## 1.2 Batasan Masalah

Berdasarkan indentifikasi masalah yang telah diamati ada beberapa permasalahan yang di hadapi oleh PT Bank Syariah Indonesia, maka dilakukan pembatasan masalah penelitian yaitu tentang budaya organisasi, kompetensi karyawan, motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di era indsutri 4.0.

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan di latar belakang dan identifikasi masalah sebelumnya, maka pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- d. Apakah budaya berpengaruh terhadap motivasi kerja?
- e. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini terdiri atas tujuan umum dan tujuan khusus.

#### 1.3.1 Tujuan Umum

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah disampaikan di atas, tujuan umum dari penulisan penelitian ini adalah untuk memvalidasi strategi pengembangan sumber daya manusia pada kantor pusat Bank Syariah Indonesia.

#### 1.3.2 Tujuan Khusus

Berdasarkan pertanyaan penelitian sebelumnya, tujuan khusus yang hendak dicapai peneliti dalam kegiatan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

- c. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- d. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja?
- e. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap motivasi kerja?

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Pada aspek teori, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk:

- a. Pengembangan konsep dan teori tentang pengembangan sumber daya manusia.
- b. Pengembangan konsep pendidikan dan pelatihan pengembangan sumber daya manusia.
- c. Perumusan strategi pengembangan sumber daya manusia di era industri 4.0.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

- a. Memberikan informasi kepada Bank Syariah Indonesia tentang pengembangan sumber daya manusia di era industri 4.0.
- b. Memberikan masukan bagi semua karyawan Bank Syariah Indonesia tentang cara beradaptasi terhadap era industri 4.0.