

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perubahan dan perkembangan dalam dunia perbankan memerlukan adaptasi yang cepat dan efektif dari berbagai pihak yang terlibat. Salah satu yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah budaya organisasi yang dianut serta kompetensi dari setiap individu di dalamnya sehingga nantinya dalam keberlangsungan perkembangan kariernya memberikan hal yang positif. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam suatu perusahaan, yang dapat mempengaruhi cara kerja dan interaksi antar pegawai. Sementara itu, kompetensi pegawai mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif oleh Ruslan dalam Paskanova (2011).

*Bank Mortgage* atau disebut juga dengan Bank MRG sebagai salah satu bank yang memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di Indonesia, khususnya di Bali, juga tidak terlepas dari kebutuhan untuk mengelola budaya organisasi, kompetensi pegawai dan pengembangan karier yang sejalan agar memberikan hasil secara optimal. Kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali menjadi salah satu indikator keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Budaya organisasi tentu memiliki keterkaitan dengan norma-norma adat, nilai-nilai kepercayaan serta cara berperilaku yang menjadi ciri kelompok grup maupun individu dalam menyelesaikan permasalahan. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang dipahami seksama, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh seluruh individu maupun kelompok yang ada didalamnya. Budaya perusahaan, budaya manajemen atau istilah lainnya budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan di anggap sebagai filosofi kerja pegawai oleh Djokosantoso (2003).

Definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan internal maupun eksternal dalam penyesuaian ke dalam tujuan perusahaan, memberikan arahan agar masing-

masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada tersebut dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku oleh Susanto (2002).

Pedoman budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Menurut Ndraha, budaya yang kuat mempunyai 3 ciri yaitu kejelasan nilai-nilai dan keyakinan atau *clarity of ordering*, penyebaran nilai-nilai dan keyakinan atau *extent of ordering*, serta kekokohan nilai-nilai inti dan keyakinan atau *clarity values being intensely held* menurut Ndraha (2004).

Menurut Moeheriono (2012) suatu organisasi harus mampu menyusun strategi dan kebijakan yang cepat, tepat dan efektif untuk mengatasi setiap perubahan tersebut. Sejalan dengan pendapat Sudarmanto (2009) bahwa dalam konstelasi yang demikian, setiap organisasi dituntut mampu berkompetisi, sehingga tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas dan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, diperlukan pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi karena kompetensi akan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. Seperti diungkapkan oleh Sudarmanto (2009) bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Mangkunegara (2010) keadaan ini menjadikan sumber daya manusia menjadi *asset* yang harus ditingkatkan kompetensinya. Profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer, pegawai dalam menghadapi tantangan baru di tempat kerja dimasa akan datang yang semakin kompetitif.

Menurut Amstrong dalam kutipan pada Moeheriono (2012) kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh pegawai untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan maksimal dan apa yang diberikan pegawai dalam bentuk yang berbeda-beda dari tingkatan kinerjanya. Batasan ini secara implisit mengartikan bahwa ada hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Menurut Sudarmanto (2009) mengemukakan komponen-komponen kompetensi mencakup yaitu *motive, traits, self concept, knowledge, dan skill*. Selanjutnya Menurut Moeheriono (2012) hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan begitu penting, relevansinya ada dan

kuat akurat, bahkan mereka apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya seperti istilah lainnya *“The right man on the right place and the right man on the right job”* yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat, dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dalam Hardijanto (2011).

Menurut Sedarmayanti (2009) kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatnya prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai. Kinerja menurut Moehariono (2012) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan wewenang dan tugas tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada standar kinerja yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja karyawan dilihat dari kompetensinya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan oleh Jerry & Sherley (2014): *“Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai”*. Dengan sumber daya yang dapat menjalankan fungsinya maka organisasi dapat menghadapi perubahan secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pelaku organisasi dalam suatu tingkatan kerja dari organisasi. Meningkatkan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan menciptakan budaya organisasi dimana budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting juga terhadap manajemen bila ingin mencapai kinerja tinggi, untuk itu pada akhirnya terciptalah sikap kerja yang positif yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai dan manajemen, dalam seluruh aktifitas dan kebijakan perusahaan oleh Amir (2017).

Dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut akan menjadikan pegawai memiliki kesempatan dalam pengembangan kariernya. Pengembangan karier

sendiri merupakan suatu proses meningkatkan kemampuan kerja para pekerja yang akan menimbulkan prestasi dalam bekerja oleh Suriyanto (2021). Proses pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan tersebut akan ada keuntungan yang didapatkan perusahaan dikarenakan para pekerja telah mendapatkan pengembangan kompetensi didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Perkembangan sumber daya manusia, menjadi salah satu pilar kemajuan yang bertumpu pada sikap. Suatu bangsa yang mempunyai sikap menguasai bidang kerja, maka akan menjadi bangsa yang maju dan berkembang. Sikap penguasaan kerja merupakan hal yang esensial untuk menunjang seseorang memahami bidang kerja yang ditekuni dan menjadi sarana untuk maju dan berkembang, mampu melakukan suatu peralihan transformasi teknologi dengan akses cepat, dan menjadi aset bagi organisasi sebagai sumber daya manusia yang berkualitas. Memahami uraian di atas, berdasarkan penjelasan secara rinci mengenai peningkatan pengembangan karier sejalan dengan kompetensi pegawai yang akan diperlukan dalam suatu organisasi, maka ada empat unsur yang perlu dicermati dalam meningkatkan prestasi dan peningkatan kerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja oleh Rifaldi (2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Rivai (2014) yang menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Demikian halnya dengan pendapat Handoko (2013), pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier yang telah direncanakan. Dengan adanya program pengembangan karier dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dalam memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi maupun perusahaan. Hal ini terjadi karena memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan kesempatan pegawai dalam pengembangan karier kedepannya. Hasil penelitian ini dikemukakan dalam penelitian Azizi (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karier perlu

dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Dengan terbukanya peluang karier yang realistis dan wajar dapat menimbulkan suatu prestasi kerja yang memuaskan, pangkal tolak pengembangan karier seorang karyawan adalah prestasi kerjanya untuk melakukan tugas yang dipercayakan. Begitu juga ada hasil dari penelitian Irawan (2023) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bank MRG berpusat pada Bank MRG Jakarta yang berlokasi pada Menara Bank MRG di jalan gajah mada jakarta pusat. Bank MRG membagi wilayah perusahaan menjadi 6 *Regional Office*, dan Bank MRG Kantor Cabang Bali atau Denpasar dan Singaraja berada pada daerah *Regional Office* 3 yang terdiri dari beberapa kantor Cabang lainnya yang ada dalam satu regional yaitu: Kantor Cabang Surabaya, Malang, Mataram, Kupang, Bangkalan, Madiun, Jember, Kediri, Mulyosari, Mojokerto, Gresik, Sidoarjo, Banyuwangi, Surabaya Bukit Darmo. Bank MRG Cabang Bali yang berlokasi di jalan dewi sartika denpasar bali saat ini bernaung pada Visi dan Misi Perusahaan Bank MRG Pusat yang menjadi landasan untuk menetapkan strategi-strategi bisnis yang akan dijalankan dalam memenangkan persaingan bisnis perbankan. Bank MRG berkomitmen melayani dan menyediakan produk utama perbankan Bank MRG yang berfokus pada 3 operasional perbankan meliputi perbankan perseorangan, bisnis, dan syariah.

Bank MRG kantor cabang bali memiliki berbagai kegiatan hari raya yang terkadang saat operasional kantor menjadi terbatas namun hal ini menjadikan para pegawai tetap konsisten mengejar target yang telah ditentukan walau dengan waktu yang terbatas. Adapun visi dan misi yang diterapkan baik dipusat Bank MRG Jakarta dengan Bank MRG Cabang Bali yaitu sebagai berikut:

Visi Bank MRG 2021-hingga sekarang ialah “Menjadi *The Best Mortgage Bank* di Asia Tenggara pada Tahun 2025”.

Visi tersebut kemudian dijabarkan kedalam Misi perusahaan sebagai berikut:

- a) Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah.
- b) Mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak.

- c) Menjadi *One of Home of Indonesia's Best Talent*.
- d) Meningkatkan *shareholder value* dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan sebagai perusahaan *blue chip* dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh.
- e) Menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital.

Seiring dengan perkembangan bisnis dan penyesuaian strategi Bank MRG untuk menghadapi era *digital banking* dan persaingan yang semakin ketat. Bank MRG kini telah melakukan perubahan pada pedoman budaya yang terdapat pada nilai-nilai organisasi budaya perusahaan yang diharapkan mampu mendorong semangat pegawai untuk mencapai target dan sasaran perusahaan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh manajemen dari budaya perusahaan Bank MRG (2023)

Adapun nilai organisasi Bank MRG sebagai bagian dari perusahaan badan usaha milik negara atau yang sering disebut dengan bagian dari BUMN telah terimplementasikan dengan *Core Value* AKHLAK sesuai Surat Edaran KBUMN No: SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama bagi Sumber Daya Manusia atau BUMN yang terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif dan terimplementasikan pada budaya organisasi perusahaan yang dimana nilai organisasi ini menjadi panduan dalam menuangkan kompetensi perilaku yang harus dimiliki oleh pegawai Bank MRG. Kompetensi perilaku pegawai Bank MRG pada budaya perusahaan Bank MRG (2023) ini telah dibagi menjadi 3 kelompok yaitu:

1) Kompetensi Inti

Merupakan kompetensi yang harus dimiliki dalam diri sendiri pada setiap pegawai di Bank MRG.

2) Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai Bank MRG yang sudah berada dalam level managerial tertentu, yang dibutuhkan dalam berkoordinasi dan berinteraksi dengan unit, kelompok, dan bawahan.

### 3) Kompetensi Keluarga Jabatan

Kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai Bank MRG sesuai dengan keluarga jabatan yang telah ditentukan.

Melihat pengaruh pedoman budaya organisasi dan kompetensi pegawai yang begitu besar terhadap kesuksesan bisnis perbankan Bank MRG dan juga memberikan pengembangan karier pegawai yang lebih luas akan kinerja pegawai maka peneliti tertarik melakukan penelitian pada Bank MRG kantor cabang Bali yang dimana memiliki potensi *Human Capital* dalam kapasitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan perbankan. Faktor internal dan eksternal yang begitu kuat juga sangat mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan Bank MRG kantor cabang Bali mengingat kinerja pegawai masih terjaga walau banyak hari libur di Bali dan disebut juga sebagai kantor cabang protokoler namun pegawai tetap konsisten berkontribusi maksimal serta juga konsisten dalam mendorong untuk serius menangani masalah *Human Capital*, khususnya penerapan pedoman budaya organisasi dari nilai organisasi yang ada secara intensif dalam pelaksanaan kegiatan organisasi budaya perusahaan.

Pengembangan karier juga dapat mendorong meningkatnya kinerja pegawai. Upaya menciptakan kinerja yang tinggi, juga dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu kompetensi dan pengembangan karier. Pengembangan karier dapat menjadikan pegawai mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola dan mengembangkan karier dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja. Oleh karena itu peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama unit manajemen sumber daya manusia. Mereka berusaha mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh individu agar mereka

termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik demi pencapaian tujuan-tujuan organisasi oleh Budiarto (2019).

Pada bab-bab selanjutnya, penulis akan memaparkan latar belakang masalah, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, analisis data, serta kesimpulan dan rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini. Berdasarkan latar belakang masalah ini, maka peneliti mengambil judul tesis “Pengaruh Pedoman Budaya Organisasi, Kompetensi dan Pengembangan Karier Pada Kinerja Pegawai Di Bank MRG Kantor Cabang Bali”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

1. Masalah yang bisa diidentifikasi adalah apakah pedoman budaya yang ada mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.
2. Masalah yang bisa diidentifikasi adalah adanya kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dan yang dimiliki oleh pegawai.
3. Masalah yang bisa diidentifikasi adalah apakah program pengembangan karier efektif dalam mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.
4. Masalah yang bisa diidentifikasi adalah interaksi antara pedoman budaya organisasi, kompetensi, dan pengembangan karier mempengaruhi keseluruhan *performance* pegawai dan organisasi atau juga bisa berupa ketidaksesuaian antara ketiga faktor tersebut yang kemudian nanti menghambat efektivitas dan efisiensi operasional kantor cabang pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali.

## 1.3 Batasan Masalah

Untuk memastikan fokus yang jelas dan ruang lingkup yang dapat dikelola, tesis ini perlu memiliki batasan masalah yang spesifik. Berikut adalah beberapa batasan masalah yang dapat diterapkan pada penelitian



"Pengaruh Pedoman Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karier di Bank MRG kantor cabang Bali yaitu:

1. Lokasi Penelitian.

Penelitian ini dibatasi pada Bank MRG kantor cabang Bali saja dan tidak mencakup cabang lain atau kantor pusat Bank MRG.

2. Waktu Penelitian.

Data yang dikumpulkan dan dianalisis akan dibatasi pada periode tertentu, misalnya dalam rentang tiga tahun terakhir atau periode tertentu yang relevan dengan penelitian.

3. Responden Penelitian

Penelitian ini hanya melibatkan pegawai tetap Bank MRG kantor cabang Bali dan tidak termasuk karyawan kontrak, *outsourcing*, atau pegawai sementara.

4. Aspek yang Diteliti.

Fokus hanya pada tiga variabel utama yaitu budaya organisasi, kompetensi, dan pengembangan karier. Aspek-aspek lain seperti kepuasan pelanggan, motivasi, kinerja finansial cabang, atau kebijakan perusahaan secara umum tidak termasuk dalam penelitian ini.

5. Metode Pengumpulan Data.

Data akan dikumpulkan melalui metode *survei* dan *observasi* yang terbatas pada pegawai Bank MRG kantor cabang Bali. Sumber data sekunder seperti laporan tahunan atau dokumen resmi perusahaan hanya akan digunakan sebagai referensi pendukung.

6. Analisis Data.

Analisis data akan dibatasi pada teknik statistik tertentu seperti regresi linier, analisis korelasi, atau metode kuantitatif sesuai dengan kebutuhan penelitian. Teknik analisis lanjutan seperti analisis *multivariate* atau model struktural hanya akan digunakan jika relevan dan sesuai dengan data yang tersedia.

7. Keterkaitan dengan Variabel Lain.

Pengaruh variabel eksternal seperti kondisi ekonomi makro, perubahan regulasi, atau persaingan industri perbankan tidak akan menjadi fokus utama penelitian ini, meskipun diakui sebagai faktor yang dapat mempengaruhi hasil secara tidak langsung. Dengan menetapkan batasan-batasan ini, penelitian akan lebih terfokus dan hasilnya dapat lebih mudah diinterpretasikan serta diaplikasikan pada konteks yang spesifik. Batasan ini juga membantu dalam mengelola sumber daya penelitian, baik waktu, biaya, maupun tenaga, secara lebih efektif.

#### 1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh pedoman budaya organisasi pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali?
2. Apakah ada pengaruh kompetensi pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali?
3. Apakah ada pengaruh pengembangan karier pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali?
4. Apakah pedoman budaya organisasi, kompetensi dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan :

1. Mengetahui pengaruh pedoman budaya organisasi pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali.
2. Mengetahui pengaruh kompetensi pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali.
3. Mengetahui pengaruh pengembangan karier pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali.

4. Mengetahui pedoman budaya organisasi, kompetensi dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini ialah sebagai berikut:

### 1. Bagi Bank MRG

Diharapkan hasil dari penelitian dapat memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh pedoman budaya organisasi, kompetensi dan pengembangan karier pada kinerja pegawai di Bank MRG kantor cabang Bali, yang akan menjadi masukan kepada pihak manajemen perusahaan akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara organisasi didalam perusahaan terhadap pengelolaan pedoman budaya organisasi, kompetensi, dan pengembangan karier yang dimiliki sebagai bagian dari upaya mencapai kinerja pegawai yang optimal.

### 2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan masukan sejauh mana pedoman budaya organisasi, kompetensi dan pengembangan karier pegawai memberikan nilai kontribusi positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 1.7 Sistematika Penulisan Penelitian

Sistematika Penulisan agar mempermudah pembahasan dalam penulisan, sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Hal ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Bab yang membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipoteses.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab yang membahas variabel penelitian beserta definisinya secara operasional, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

### BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini akan mencari keberlanjutan dari bab sebelumnya yaitu terdapat gambaran secara umum objek yang dijadikan penelitian dilakukan analisis data dan diberikan pembahasan yang diungkapkan pada analisis data.

### BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Bab yang akan membahas keseluruhan kesimpulan penelitian terdapat juga saran, dan implikasi manajerial dari penelitian sebagai masukan bagi perusahaan dapat juga dipergunakan dalam penelitian selanjutnya.

