

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan mencakup keseluruhan manusia yang ada di dalam organisasi yaitu mereka yang terlibat dalam kegiatan perusahaan mulai dari level yang paling bawah sampai level yang paling atas. Seluruh sumber daya tersebut memiliki peran yang sama terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Dalam pencapaian tujuan perusahaan, kinerja karyawan sangat penting karena jika kinerja karyawan kurang baik maka pencapaian tujuan perusahaan akan terhambat.

Salah satu perusahaan yang dituntut untuk memiliki kinerja yang optimal dan terus mengevaluasi hasil kinerja pegawainya adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning, dimana para pegawai harus profesional dalam melaksanakan pekerjaannya dan juga bertanggung jawab untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu kinerja yang tinggi, dapat dibentuk dengan adanya tingkat kedisiplinan karyawan yang baik.

Disiplin merupakan fungsi yang sangat penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Disiplin adalah merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercayai merupakan tanggung jawabnya, seperti tugas-tugas di kantor dan kehadiran karyawan pada jam yang sudah disesuaikan di perusahaan tersebut. Disiplin semakin tinggi, maka kinerja pada karyawan juga akan meningkat, sehingga karyawan akan dengan ikhlas bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan (Jepry & Mardika, 2020).

Kinerja pegawai tidak lepas dari motivasi kerja yang dimiliki pegawai itu sendiri. Dapat dikatakan tingkat motivasi yang dimiliki pegawai dapat mempengaruhi baik dan tidaknya suatu kinerja pegawai. Kurangnya motivasi pegawai berpengaruh juga pada penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat pada waktunya atau target yang ditetapkan perusahaan kadang kala tidak tercapai pada sebagian pegawai. Kurangnya motivasi dalam diri pegawai dapat mengakibatkan pegawai cenderung terlalu santai dalam mengerjakan pekerjaannya. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat dikatakan sebagai suatu alat pendorong semangat kerja yang melekat pada pegawai sehingga dapat mendorong keinginan pegawai agar bekerja lebih giat, dan lebih efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengembangan karir yaitu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur instansi yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (The right man on the right place), yang mana diantara semua individu tersebut merupakan suatu bentuk mitra kerja yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu aktivitas dalam instansi tersebut.

Budaya organisasi juga sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin pegawainya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, pengembangan karir serta budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ranking kinerja Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning selama periode tahun 2022 dengan average ranking berada pada urutan ke-9 yakni :

Periode	Total Financial	Total Customer	Total Financial & Customer	Ranking
Januari 2022	104.09%	91.55%	100.46%	5
Februari 2022	101.06%	108.42%	103.19%	4
Maret 2022	103.93%	109.05%	105.41%	4
April 2022	100.90%	108.90%	103.20%	12
Mei 2022	104.20%	108.30%	105.40%	9
Juni 2022	104.80%	109.50%	106.20%	11
Juli 2022	103.60%	109.40%	105.30%	12
Agustus 2022	104.70%	107.60%	105.60%	14
September 2022	104.80%	107.40%	105.60%	13
Oktober 2022	104.50%	107.90%	105.50%	12
November 2022	105.40%	108.70%	106.30%	3
Desember 2022	105.90%	109.20%	106.80%	9
Average Ranking				9

Average ranking kinerja Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning selama periode tahun 2022 dengan average ranking berada pada urutan ke-9 (sembilan) dari 22 (dua puluh dua) Branch Office supervisi Regional Office BRI Pekanbaru.

Penilaian kinerja unit kerja diantaranya pencapaian laba, dana simpanan, outstanding pinjaman, dan kualitas pinjaman. Peneliti melakukan pengamatan (observasi) awal pada Branch Office

Pekanbaru Lancang Kuning dan wawancara dengan pejabat manajemen dan beberapa pegawai di unit kerja bahwa ranking kinerja unit kerja dipengaruhi berbagai faktor diantaranya disiplin kerja yang menuntut pegawai untuk disiplin tepat waktu saat kehadiran bekerja dengan melakukan presensi kehadiran awal pada jam 7.30 WIB dan presensi pulang jam 16.30 WIB. Pada pagi hari 7.30 WIB rutin dilakukan doa pagi dan briefing yang dihadiri pejabat manajemen dan seluruh pegawai unit kerja, namun berdasarkan pengamatan awal terdapat beberapa pegawai datang terlambat dan bahkan tidak mengikuti doa pagi sehingga kondisi tersebut menunjukkan masih rendahnya disiplin kerja pegawai untuk hadir sesuai jam kehadiran yang ditetapkan perusahaan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja yakni motivasi kerja karena perusahaan perlu meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa pegawai diperoleh informasi bahwa target individu pegawai khususnya tenaga pemasar yang diberikan atasan kurang didukung arahan dan evaluasi yang jelas sehingga pegawai harus mencari sendiri nasabah yang potensial untuk simpanan maupun pinjaman atau penagihan angsuran pinjaman untuk pencapaian kualitas pinjaman. Apabila pegawai dapat mencapai target individu maka bonus atau insentif kerja secara triwulanan akan diperoleh pegawai. Namun, pegawai yang memperoleh insentif kerja per triwulanan tersebut hanya sebanyak 10-15% saja dari populasi tenaga pemasar.

Selanjutnya, faktor lainnya mempengaruhi kinerja yakni pengembangan karir yang berkaitan dengan prestasi kerja yang dimiliki pegawai untuk meningkatkan jenjang karir di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dari pejabat manajemen dan beberapa pegawai diperoleh informasi bahwa pengembangan karir khususnya promosi jabatan di Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning dilaksanakan oleh Regional Office Pekanbaru Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya berdasarkan prestasi/hasil kinerja atau masa kerja pegawai tersebut, namun adanya penilaian lainnya seperti *attitude*, kemampuan pegawai dalam penyelesaian masalah, dan sebagainya.

Berdasarkan pemaparan dan histori kinerja diatas, peneliti tertarik ingin untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- a. Kinerja Branch Office (BO) Pekanbaru Lancang Kuning selama periode tahun 2022 yang masih belum optimal atau berada pada average ranking ke-9 dari 22 BO supervisi Regional Office Pekanbaru.
- b. Disiplin kerja yang berkaitan dengan tingkat kehadiran pegawai yang tidak tepat waktu mempengaruhi kinerja pegawai.
- c. Kurangnya arahan dan evaluasi yang jelas dari atasan langsung dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam pencapaian target individu maupun unit kerja.

- d. Pengembangan karir untuk promosi jabatan pegawai yang dilaksanakan oleh Regional Office Pekanbaru (atasan BO Pekanbaru Lancang Kuning) tidak hanya berdasarkan prestasi/hasil kinerja, namun juga penilaian dari hal lainnya seperti attitude atau kemampuan lainnya yang dimiliki pegawai.
- e. Budaya organisasi yang belum dilaksanakan secara optimal oleh seluruh pegawai di Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi diatas, karena adanya keterbatasan dana, waktu, referensi dan pengetahuan peneliti, serta agar penelitian ini tidak melebar dan hanya berfokus terhadap tujuan dan rumusan masalah penelitian. Penelitian ini berfokus kepada mayoritas pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning kecuali pimpinan kantor dalam menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- b. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- c. Apakah pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- d. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- e. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- f. Apakah pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- g. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- h. Apakah budaya organisasi dapat memediasi hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- i. Apakah budaya organisasi dapat memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?
- j. Apakah budaya organisasi dapat memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- e. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- f. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- g. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- h. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dapat memediasi hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- i. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dapat memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning.
- j. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dapat memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning

1.6. Manfaat Penelitian

- a. Bagi peneliti yakni menambah wawasan dan pengetahuan peneliti disamping memberikan kontribusi pemikiran dalam bidang sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan disiplin kerja, motivasi kerja, pengembangan karir, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.
- b. Bagi pihak lain yakni sebagai referensi yang dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lain yang melakukan penelitian berkaitan dengan disiplin kerja, motivasi kerja, pengembangan karir, dan budaya organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai.
- c. Bagi Branch Office Pekanbaru Lancang Kuning yakni sebagai informasi masukan dan evaluasi yang dapat dijadikan acuan dalam penyusunan strategi atau upaya unit kerja dalam pencapaian target individu pegawai maupun unit kerja.