

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Asset yang paling penting bagi suatu organisasi adalah sumber daya manusia, karena pada dasarnya manusia berfungsi sebagai faktor penggerak bagi setiap kegiatan di dalam perusahaan. Suatu organisasi dapat melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perlu adanya manajemen yang baik, terutama pada sumber daya manusianya yang merupakan modal utama dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengerakkan sumber daya lainnya yang ada dalam suatu organisasi. Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang mampu berperan penting sebagai penentu berhasil tidaknya pencapaian kinerja dalam suatu organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan dampak yang positif dalam kesuksesan pencapaian tujuan perusahaan yang dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusianya. Oleh karena itu manajemen perusahaan wajib mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai arah kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat menghasilkan dan meningkatkan kinerja karyawan agar sesuai dengan harapan perusahaan. Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan [1].

PT. Bank Central Asia, Tbk sebagai salah satu perusahaan perbankan swasta terbesar di Indonesia, untuk beroperasi secara optimal menerapkan sistem yang mampu bekerja secara sinergi dan dinamis. Sistem ini melibatkan sumber daya manusia yang efisien, dan kebijakan-kebijakan perusahaan yang dapat mendukung interaksi pada sumber daya manusia. Pada PT. Bank Central Asia, Tbk khususnya Kantor Cabang Utama (KCU) Asia Medan yang selalu memprioritaskan pelayanan prima kepada para nasabahnya sehingga dalam menjaga mutu pelayanannya karyawan KCU Asia Medan memiliki tanggung jawab yang besar. Kinerja karyawan mengalami pasang surut di mana pada bagian *marketing* saat tertentu bisa memenuhi standar (target pencapaian penjualan produk dan pembukaan rekening baru), pada saat yang

lain juga bisa melampaui target atau bahkan di bawah target. Hal ini tentunya tidak lepas dari psikologis para karyawan yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor atau penyebab. Salah satu penyebab kinerja karyawan di KCU Asia Medan terkesan menurun karena lambat dan menunda pekerjaan, yaitu beban kerja. Seperti contoh bagian *back office* yang bertugas untuk membuat dan melengkapi arsip, stok keperluan operasional (slip transaksi) dan pengecekan serta pem *back-up* an rekaman *cctv* yang di mana akan secara rutin diperiksa hasil kerja tersebut oleh audit setiap 4 bulan sekali. Pengaruh beban kerja yang dirasakan karyawan ini seringkali menjadi temuan audit yang dapat menurunkan nilai cabang dan performa daripada karyawan yang bersangkutan karena adanya pekerjaan tersebut yang tidak dapat selesai tepat pada waktunya.

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan ke dalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*) [2]. Manajemen PT. Bank Central Asia, Tbk khususnya KCU Asia Medan mewajibkan seluruh karyawan agar dirotasi setiap 3 sampai 5 tahun di kantor cabang yang berbeda. Hal ini membuat karyawan yang sudah nyaman dan terbiasa melakukan pekerjaan di kantor cabang sebelumnya dituntut untuk dapat beradaptasi dengan baik di lingkungan kerja yang baru. Selain itu, KCU Asia Medan juga mewajibkan agar karyawan selalu melakukan kegiatan *morning briefing* sebelum jam layanan, waktu yang ditetapkan untuk tiba di kantor adalah pukul 07.45 WIB di mana 10 menit dipergunakan untuk kegiatan *morning briefing* dan 5 menit sebelum jam layanan karyawan dapat mempersiapkan segala penunjang pekerjaan untuk mulai bekerja terutama bagi karyawan bagian *frontliner*. Karyawan bagian *frontliner* dituntut untuk selalu rapi dari sisi penampilannya karena mencerminkan budaya perusahaan, seperti contoh yaitu penataan rambut (karyawati wajib disanggul), memakai tanda pengenal (*badge*), memakai seragam dengan lengkap dan rapi. Akan tetapi yang terjadi adalah banyak karyawan yang tidak mematuhi jam kerja masuk

kantor yang telah ditetapkan. Beberapa karyawan tiba di kantor 10 menit bahkan 5 menit sebelum jam layanan (pukul 08.00 WIB) dengan kondisi yang belum siap untuk bekerja dan perlu untuk menyiapkan diri. Hal ini membuat karyawan terburu – buru dan melayani nasabah dengan tidak maksimal sehingga kinerja dari karyawan tersebut menurun.

Konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif [3]. Pada PT. Bank Central Asia, Tbk khususnya KCU Asia Medan terdapat karyawan-karyawan yang berasal dari hasil rotasi antar cabang, di mana bagi karyawan yang lebih lama menetap di cabang tersebut merasa dirinya yang paling benar dan harus didengarkan semua pendapatnya oleh karyawan lain yang baru saja dipindahkan ke cabang tersebut. Hal lain yang kerap terjadi yaitu di mana kepala bagian suatu unit berusia lebih muda yang baru diangkat menjadi seorang kepala bagian dan harus memimpin karyawan lain yang berusia lebih tua dari segi umur dan bekerja lebih lama pada perusahaan, kesulitan yang terjadi yaitu di mana kepala bagian merasa segan dan menghormati bawahannya berdasarkan umur dan lama bekerja, disisi lain bawahannya tidak peduli dengan pandangan kepala bagiannya dan melakukan pekerjaan dengan tidak bertanggung jawab. Hal ini yang terjadi pada unit kerja *back office* di KCU Asia Medan, seperti contoh pekerjaan kliring (pemindahan dana dari giro bank lain ke BCA), penyelesaian kliring oleh *staff* pendukung operasional harus dikirimkan pukul 11.00 WIB namun yang terjadi seringkali terlambat melakukan penyerahan laporan kliring tepat pada waktunya sehingga kepala unit kerja yang bertanggung jawab akan hal ini harus menerima teguran dari kantor pusat dan mengurangi penilaian oleh pimpinan cabang dan berujung timbulnya kekesalan antar sesama karyawan satu unit kerja. Kurangnya kesadaran tanggung jawab di dalam *team work* dan perasaan tidak peduli akan sesama rekan kerja menimbulkan konflik di lingkungan kerja antar karyawan. Munculnya konflik mengakibatkan proses bekerja menjadi tidak nyaman dan semakin berkurangnya komunikasi di dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga berdampak buruk terhadap kinerja karyawan.

Karena adanya suatu beban kerja dan konflik kerja pada karyawan maka suatu motivasi kerja sangat dibutuhkan agar semangat di dalam bekerja dapat timbul disetiap

karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk KCU Asia Medan untuk meningkatkan hasil kinerja yang optimal. Motivasi yaitu kekuatan yang mendorong seorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung pada ketanggungan sang manajer [4]. KCU Asia Medan menuntut untuk selalu memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh nasabahnya agar dapat meningkatkan nilai cabang. Nilai cabang menunjukkan apakah suatu cabang mampu melayani nasabah dengan baik atau tidak. Apabila nilai cabang terus menurun, maka manajer cabang akan melakukan rotasi karyawan. Pemberian motivasi positif berupa hadiah, pujian ataupun insentif yang perlu dilakukan oleh seorang manajer apabila karyawan berhasil meningkatkan nilai cabang. Tetapi realita yang didapatkan adalah manajer tidak pernah merasa puas dengan apa yang diperoleh dan terus menuntut karyawan untuk bekerja lebih maksimal lagi sehingga membuat karyawan merasa jenuh dan kurang termotivasi. Pemberian suatu motivasi sangat penting karena akan mendorong karyawan bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Beberapa karyawan memberi pernyataan bahwa tidak mudah untuk mendapatkan kenaikan bonus tahunan dengan bekerja di BCA. Mereka harus memikul tanggung jawab yang berat dan berhasil pada pencapaian target setiap bulan, penilaian akan pelayanan yang diberikan kepada nasabah dan aktif mendapatkan prestasi-prestasi kerja di dalam perusahaan. Hal ini membuat karyawan menjadi kurang termotivasi dan melakukan pekerjaan dengan tidak maksimal serta menjadi memperhitungkan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan dengan insentif yang didapatkan karena adanya *mindset* bahwa sulit mendapatkan motivasi positif dari perusahaan terhadap hasil kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Beban Kerja, Konflik Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk KCU Asia Medan”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya di atas, maka hasil perumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk kantor cabang utama Asia Medan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk kantor cabang utama Asia Medan?
3. Apakah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk kantor cabang utama Asia Medan?
4. Apakah beban kerja, motivasi kerja dan konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk kantor cabang utama Asia Medan?

1.3. Ruang Lingkup

Agar pembahasan masalah lebih terarah maka penulis memberikan batasan permasalahan pada penelitian ini. Adapun ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Variabel bebas : Beban kerja (X_1), Motivasi kerja (X_2), dan Konflik kerja (X_3)
2. Variabel terikat : Kinerja karyawan (Y)
3. Objek penelitian : Karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk (kantor cabang utama Asia- Medan)
4. Periode penelitian : Bulan Maret – Juli tahun 2019

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Asia Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Asia Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Asia Medan.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis beban kerja, motivasi kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Asia Medan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini dapat dilihat dari segi teoritis maupun praktis yaitu:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi peneliti selanjutnya dalam hal yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti beban kerja, konflik kerja dan motivasi kerja.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan bahan pertimbangan oleh manajemen PT. Bank Central Asia, Tbk dalam hal meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor beban kerja, motivasi kerja dan konflik kerja.

1.6. Originalitas Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya dengan judul “Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba” yang dilakukan pada tahun 2018 [5].

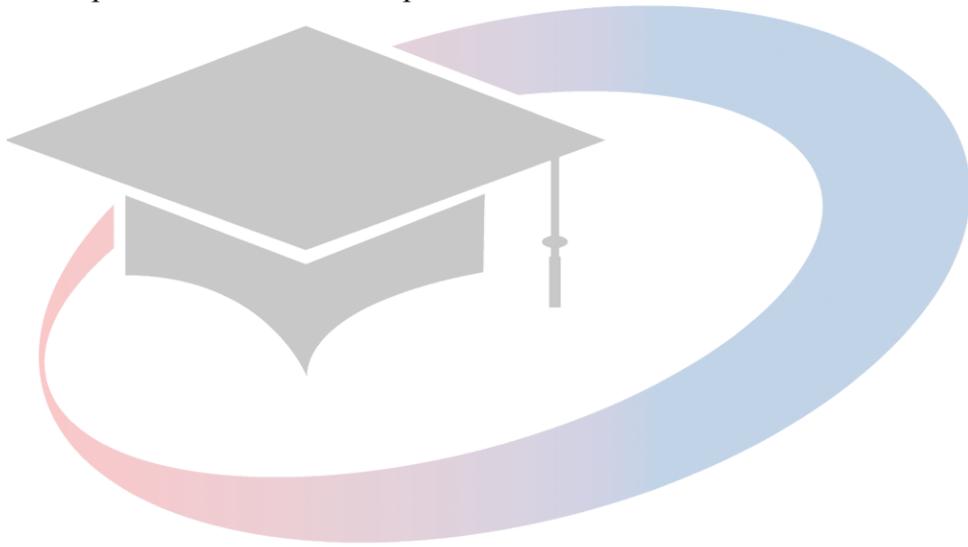
Perbedaan penelitian sebelumnya dengan yang penelitian lakukan adalah:

1. Penelitian tersebut menggunakan variabel beban kerja dan motivasi kerja.

Sedangkan pada penelitian ini peneliti menambahkan variabel konflik kerja karena di dalam suatu lingkungan kerja seringkali timbul suatu konflik antara karyawan yang dapat memicu kinerja karyawan menjadi menurun dan mengancam kelangsungan perusahaan. Konflik kerja merupakan ketidaksesuaian antara dua individu atau kelompok dalam suatu perusahaan yang timbul karena ada kenyataan bahwa pihak satu dengan yang lain harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan atau kenyataan kedua belah pihak mempunyai status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi yang

berbeda-beda [6]. Konflik yang terjadi di dalam perusahaan dapat membawa perpecahan dan menghambat pertumbuhan perusahaan tersebut.

2. Penelitian tersebut menggunakan objek penelitian pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba. Sedangkan penelitian ini dilakukan dengan objek karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Asia - Medan.
3. Periode penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2018 sedangkan yang penelitian ini dilakukan pada tahun 2019.



UNIVERSITAS MIKROSKIL