

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya harus memiliki karyawan yang berkompeten di bidangnya. Dimana dengan berhasil ataupun tidaknya sebuah perusahaan karyawan menjadi faktor yang krusial untuk memengaruhi sasaran perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan adanya perhatian yang bisa menjamin kesejahteraan para karyawan. Kuantitas dapat diartikan sebagai total karyawan yang terdapat dalam suatu perusahaan seimbang dengan yang dibutuhkan perusahaan dalam beroperasi. Kualitas merupakan keunggulan karyawan dalam menghasilkan kinerja yang mempunyai kesesuaian dengan disiplin ilmu yang dia pelajari sebelum bekerja

Suatu bank yang ingin mencapai kinerja yang ditargetkan harus mengelola dan memprioritaskan sumber daya manusia unggul dan berkualitas. Kebutuhan bank untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka berasal dari kebutuhan bahwa anggota staf memiliki sikap dan perilaku yang memungkinkan mereka untuk menawarkan layanan pelanggan yang sangat baik. Setiap bank berupaya meningkatkan kinerja pegawainya guna mencapai tujuan bank. Evaluasi dilakukan untuk dapat mengetahui karyawan yang memiliki kualitas dilihat dari kinerjanya. Menurut Robbins (2009: 56) Kinerja dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan karyawan dalam memberikan yang terbaik kepada perusahaan.

Selain itu, kinerja menurut Lawler dan Poter adalah *succesfull role achievement* yang diterima karyawan dari pekerjaan yang mereka lakukan. Berdasarkan dari teori yang ada kinerja bisa dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Simanjuntak (2005) bahwa kinerja karyawan dapat di pengaruhi oleh 3 faktor: (1) fasilitas pendukung, (2) fasilitas supra, dan (3) kualitas dan kemampuan karyawan. Sementara menurut Sedarmayanti (2017) menyatakan kinerja karyawan terjadi disebabkan oleh aspek: (1) etos kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja; (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) kepemimpinan dan manajemen; (5) gaji, (6) kesehatan dan upah; (7) jaminan sosial; (8) lingkungan kerja; (9) fasilitas dan infrastruktur, (10) peluang untuk sukses, (11) teknologi. Kemudian menurut Mathis & Jackson (2012) terkait dengan pengkajian masalah kinerja tidak dapat dipisahkan dari bermacam komponen yang ada, yaitu faktor motivasi dan kemampuan. Namun pada penelitian ini penulis membatasi variabel yang bisa berdampak pada kinerja karyawan diantaranya penempatan kerja dan beban kerja serta kompensasi yang dianut oleh perusahaan. Pada penelitian Janah & Tannady (2022) bahwa penempatan kerja, beban kerja dan kompensasi berdampak baik dan substansial bagi kinerja karyawan.

Penempatan kerja berkaitan dengan upaya yang dilakukan untuk memastikan karyawan sesuai dengan posisi yang diperolehnya, baik itu dari segi keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang ada dalam diri karyawan (Kandow dan Kawet, 2016). Jika pada perusahaan penempatan karyawan dalam perusahaan tidak sesuai dengan bidangnya dapat membuat hasil yang dikerjakan tidak sesuai dengan harapan. Sejalan dengan Melina & Sulistyowati (2022) bahwa penempatan kerja secara simultan berdampak positif dan baik bagi kinerja

pegawai. Namun, kajian studi Cahyanti (2018) menunjukkan bahwasanya kinerja karyawan dipengaruhi dengan negatif dan tidak signifikan oleh penempatan kerja. Kinerja merupakan hasil pekerjaan karyawan didalam menjalankan tugas utama dan fungsi dalam menciptkana visi dan misi perusahaan yang mana agar hal tersebut terjadi diharuskan mempunyai komponen untuk menjadi standar kinerja karyawan diantaranya kualitas pekerjaan, sikap jujur karyawan, sikap kerja sama antar karyawan, pengetahuan, kehadiran, dan tanggung jawab.

Berdasarkan hasil survei yang diberikan kepada sepuluh pekerja di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja, diperoleh informasi kinerja karyawan selama 3 Tahun dari 2020-2022. Hal ini dapat ditampilkan dalam bentuk Tabel 1.1.

Jabatan	Karyawan	Target	2020	2021	2022	Keterangan
RM Bisnis Kecil	1	100%	90%	93%	94%	Belum Tercapai
	2	100%	91%	93%	94%	Belum Tercapai
	3	100%	90%	93%	92%	Belum Tercapai
	4	100%	91%	93%	94%	Belum Tercapai
	5	100%	92%	93%	92%	Belum Tercapai
Pelaksana IT	1	100%	91%	91%	92%	Belum Tercapai
	2	100%	90%	92%	92%	Belum Tercapai
Petugas Operasional Kredit	1	100%	90%	91%	92%	Belum Tercapai
	2	100%	90%	91%	91%	Belum Tercapai
	3	100%	90%	91%	91%	Belum Tercapai

Fakta data pada Tabel 1.1 menunjukkan kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Singaraja selama 3 Tahun masih belum tercapai. Inipun bisa diperhatikan melalui 10 orang karyawan yang belum memenuhi target 100 % dari capaian sasaran ketetapan perusahaan. Kinerja karyawan pada perusahaan dapat menjadi tolak- ukur dalam penilaian kompetensi dan kemampuan karyawan untuk mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Adanya penentuan kriteria yang terukur dan efisien dapat dijadikan sebagai acuan. Dengan demikian, perlu dilakukan penentuan dan identifikasi unsur-unsur yang memengaruhi kinerja

pegawai Bank BRI Kantor Cabang Singaraja, sebab belum memenuhi target pekerjaannya.

Terciptanya kinerja yang sesuai dengan harapan perlu didukung dengan beban kerja yang sejalan terhadap batas kesanggupan dari karyawan. Beban kerja mengacu pada tugas dan tanggung jawab yang wajib dilaksanakan bagi individu dalam posisi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja menjadi hal yang krusial sebab mampu membuat produktivitas kerja meningkat bahkan bisa membuat menurunnya hasil kinerja. Neksen dkk. (2021) mengkategorikan beban kerja menjadi tiga tingkatan: beban kerja berlebihan, beban kerja sesuai norma organisasi, dan beban kerja tidak mencukupi. Apabila individu mempunyai kemampuan yang melebihi tuntutan beban kerjanya, maka hal tersebut dapat mengakibatkan karyawan mengalami rasa bosan terhadap tugas yang diberikan. Sebaliknya, jika kemampuan karyawan tidak mencukupi dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang dimilikinya, maka mereka akan menghadapi tantangan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif. Sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Sawad & Idris (2023) bahwasanya dengan bersamaan dan parsial variabel beban kerja berdampak substansial dengan kinerja karyawan. Akan tetapi menyimpang dengan temuan Sitompul & Simamora (2021) bahwasanya beban kerja tidak berdampak dan tidak signifikan bagi kinerja karyawan. Dari inipun bisa terdapat inkonsistensi hasil kajian studi terhadap variabel beban kerja bagi kinerja karyawan.

Sebuah perusahaan tentunya mempunyai banyak tuntutan dan dinamika kerja yang harus bisa dihadapi bagi para karyawan. Karyawan akan menjalankan pekerjaan mereka secara maksimal jika mereka mampu memenuhi dan mematuhi

dinamika kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Perusahaan akan memberi kompensasi yang sesuai untuk karyawan yang tidak bisa mencukupi yang diharapkan bagi sebuah perusahaan. Inipun setara dengan pengaturan yang saling memberikan keuntungan di mana karyawan akan menerima gaji atau tunjangan yang sebanding jika mereka memenuhi tujuan perusahaan. Namun, telah terlihat bahwa ketika gaji karyawan tidak sesuai dengan tingkat upaya mereka, hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas mereka. Inipun senada dengan temuan yang dilaksanakan Syardiansah, dkk (2018) bahwasanya variabel kompensasi bisa memengaruhi kinerja karyawan sebesar 54,8%. Namun, temuan studi Pradnyana, dkk (2023) bahwasanya variabel kompensasi tidak memengaruhi kinerja karyawan.

Bank merupakan lembaga krusial bagi semua kalangan yang mana bank umumnya didirikan dengan tiga tugas utama yakni: (1) menghimpun dana dari masyarakat (*funding*) melalui bentuk tabungan dan deposito, (2) menyalurkan dana ke masyarakat, dan (3) pemberian jasa – jasa bank lainnya seperti transfer dan kliring. Hal tersebut sama halnya dengan Bank BRI Kantor Cabang Singaraja, SDM menjadi pondasi utama untuk perusahaan dalam memengaruhi jalannya aktivitas perusahaan, dengan begitu dibutuhkan kenaikan kinerja dari para pekerja. Adanya ketidak sesuaian para karyawan dengan jenjang pendidikan terakhir dan kualifikasi pendidikan yang tidak starta, menunjukkan bahwa ada masalah dengan SDM karyawan yang masih rendah. Karyawan yang tidak mampu melakukan pekerjaannya dengan baik akan terpengaruh ketika melakukan tugasnya untuk perusahaan. Koordinasi yang kurang antar divisi menghasilkan

pekerjaan yang kurang ideal. Hal ini menunjukkan bahwa ada masalah kompetensi karyawan (Mustofa, 2016).

Pendidikan formal terakhir yang diselesaikan seorang karyawan dapat digunakan sebagai bukti kurangnya kompetensi mereka. Karyawan dengan kompetensi di bawah tingkat pendidikan minimum yang diperlukan adalah tanda bahwa ada sesuatu yang salah dengan kompetensi mereka (Silvia, Bagia, dan Cipta, 2016). Ada berbagai hal yang memengaruhi hasil kerja karyawan di dalam perusahaan seperti tingkat pendidikan yang tidak sejalan terhadap bidang pekerjaan.

Kinerja karyawan sebuah perusahaan dapat terjadi disebabkan berbagai faktor, antara lain ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan dengan kebutuhan pekerjaan. Peneliti melakukan survei awal di lokasi, di mana mereka mewawancarai personel dan memeriksa lingkungan sekitar. Dari hasil wawancara pada bidang SDM Bank BRI Kantor Cabang Singaraja menyatakan dalam proses penerimaan karyawan dapat berasal dari berbagai bidang jurusan untuk diterima bekerja pada bank tersebut, terdapat beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan spesifikasinya dari pendidikan akan tetapi hal itu sudah diantisipasi dengan adanya pemberian pendidikan dan pelatihan dari *Corporate University Campus* Surabaya selama 2 minggu sebelum bekerja dan setiap tahunnya. Pelatihan yang diberikan yaitu (1) *BRI one culture*, (2) *communication skill*, (3) *product knowledge* jasa bank, (4) aspek hukum simpanan dan kredit mikro, dan (5) brimen dan brisurf. Penempatannya dapat dilihat kurang akan tetapi sudah optimal hanya beberapa karyawan saja yang tidak sesuai dengan kategori pendidikan. Pihak SDM Bank BRI Kantor Cabang Singaraja juga menyatakan walaupun sudah

diberikan pelatihan dan pendidikan akan tetapi kinerjanya belum juga optimal. Adapun perbedaan pendidikan sebelumnya dengan posisi jabatan sekarang seperti: (1) pendidikan terakhir S1 Tata Busana memperoleh penempatan kerja pada *Relationship Manager Small Medium Enterprise* (SME) dengan kategori penempatan kerja tidak sesuai, (2) pendidikan terakhir S1 Pertanian memperoleh penempatan kerja pada *Relationship Manager Small Medium Enterprise* (SME) dengan kategori penempatan kerja tidak sesuai, (3) pendidikan terakhir S1 Bimbingan Konseling memperoleh penempatan kerja pada Administrasi Kredit dengan kategori penempatan kerja tidak sesuai, pendidikan terakhir S1 MIPA memperoleh penempatan kerja Administrasi Kredit dengan kategori penempatan kerja tidak sesuai, (5) pendidikan terakhir S1 Pendidikan Ekonomi memperoleh penempatan kerja pada Administrasi Kredit dengan kategori penempatan kerja tidak sesuai, (6) pendidikan terakhir S1 Sosiologi Islam memperoleh penempatan kerja pada *Relationship Manager Small Medium Enterprise* (SME) dengan kategori penempatan kerja tidak sesuai.

Berdasarkan pemaparan data di atas menunjukkan fakta bahwa pada saat observasi awal terkait dengan penempatan kerja karyawan pada 10 orang karyawan di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja 6 orang yang masih berada dalam kategori penempatan kerja yang berbeda dengan pendidikan yang dimiliki dengan jabatan yang didapatkan saat ini yang dapat menyebabkan beberapa hal ketidaksesuaian pengalaman kerja dengan tugas dan pekerjaan, serta karyawan belum memahami kompetensi keahlian dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Akibatnya, hasil kinerja karyawan terbukti dalam kemampuan mereka untuk mencapai tujuan kinerja.

Adanya beban kerja menjadi faktor utama yang berkontribusi bagi rendahnya kinerja karyawan. Beban kerja pada perusahaan sudah ditentukan oleh tim khusus dan spesifik dalam menentukan jumlah beban kerja untuk setiap individu dan unit kerja yang bekerja di BRI Kantor Cabang Singaraja walaupun terkadang bagi beberapa karyawan tugas yang selalu diberikan terkadang sifatnya mendadak, mutasi *rolling* antar divisi setiap 3 Tahun kerja, menjelaskan dengan baik mengenai simpanan dan kredit kepada nasabah agar tidak adanya komplain. Kemudian karyawan mempunyai jam kerja yang cukup panjang dan lembur di hari libur. Meski tugas masing-masing karyawan disesuaikan, namun kinerjanya belum maksimal. Tidak hanya itu, adanya kompensasi dalam perusahaan juga dapat memengaruhi kinerja yang dihasilkan karyawan dan keberlangsungan perusahaan di masa mendatang yang mana dari hasil wawancara karyawan terdapat kesesuaian antara gaji karyawan yang didapatkan di perusahaan melalui besarnya Upah Minimum Kabupaten (UMK), kesesuaian insentif karyawan yang diterima dengan tugas yang diberikan, kesesuaian Tunjangan Hari Raya (THR) dan waktu pembayaran serta kesesuaian jaminan kesehatan yang diberikan, akan tetapi terdapat karyawan yang menyatakan belum ada kesesuaian gaji yang diharapkan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban pada perusahaan namun dari standar kompensasi yang diberikan oleh pihak BRI dibandingkan dengan perusahaan sejenis masih dalam kategori rata – rata cukup bagus dibandingkan dengan yang lain. Jika dilihat dari kompensasi yang diberikan cukup tinggi akan tetapi kinerjanya belum maksimal dari target kerja yang tidak tercapai selama 3 Tahun.

Hal ini dapat dikatakan menjadi alasan buruknya kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja. Hal ini didukung dengan *research gap* dari penelitian terdahulu oleh Janah dan Tannady (2022) bahwa penempatan karyawan, beban kerja, dan kompensasi berdampak positif dan signifikan bagi kinerja karyawan sedangkan pada kajian studi Ramenusa & Kedale, (2021) bahwasanya kompensasi dan beban kerja tidak berdampak untuk kinerja karyawan serta tidak tersedia dampak dengan simultan dari kompensasi dan beban kerja bagi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis percaya bahwa penting untuk melaksanakan studi tentang “Pengaruh Penempatan Kerja dan Beban Kerja serta Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berpedoman pada penjelasan latar belakang permasalahan, dapat dikemukakan identifikasi masalahnya diantaranya.

- (1) Beberapa karyawan Bank BRI Kantor Cabang Singaraja masih kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sebab tingkat pendidikan tidak sejalan terhadap bidang mereka.
- (2) Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Singaraja masih belum memenuhi kuantitas hasil kerja yang diperoleh dengan target yang sudah ditentukan.
- (3) Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Singaraja belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sehingga karyawan harus lembur di hari libur.
- (4) Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Singaraja kurang memanfaatkan waktu kerja secara optimal pada perusahaan.

- (5) Beberapa karyawan Bank BRI Kantor Cabang Singaraja secara mandiri kurang mampu mengatasi hambatan atau masalah.

1.3 Pembatasan Masalah

Kinerja karyawan adalah variabel dependen pada kajian studi ini, dan penulis telah memberi batasan variabel kajian studi yang hanya menyertakan penempatan kerja, beban kerja, dan kompensasi sebagai variabel independen.

1.4 Rumusan Masalah

Mengacu kepada latar belakang di atas rumusan permasalahan dalam kajian studi ini yakni:

- (1) Bagaimana pengaruh penempatan kerja dan beban kerja serta kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja?
- (2) Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja?
- (3) Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja?
- (4) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini mengujikan pengaruh:

- (1) Penempatan kerja dan beban kerja serta kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja

- (2) Penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja
- (3) Beban kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja
- (4) Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Singaraja

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Manfaat yang didapatkan melalui hasil kajian studi ini yakni diharapkan bisa memberi dua manfaat diantaranya:

(1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis, kajian studi ini diharap mampu membantu para peneliti lain dengan memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai variabel penempatan kerja, beban kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan. Studi inipun bisa dimanfaatkan selaku daya pembanding dan penyempurnaan bagi kajian studi yang sudah dilaksanakan sebelumnya.

(2) Manfaat Praktis

Dengan mempertimbangkan penempatan kerja, beban kerja, kompensasi dan kinerja karyawan, studi inipun diharapkan bisa memberi saran dan informasi yang berguna untuk perusahaan terkait untuk lebih memajukan kualitas perusahaannya.