

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, mengharuskan sebuah organisasi melakukan transformasi untuk dapat bertahan, bersaing dan menghadapi perubahan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar pembangunan nasional, maka dari itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan suatu organisasi, untuk mencapai visi dan misi perusahaan, maka organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin agar dapat memberikan nilai tambah bagi suatu organisasi (Utomo, 2012). Perlu disadari bahwa peranan sumber daya manusia sebagai potensi yang menjadi motor penggerak organisasi atau perusahaan, dengan kata lain eksistensi sebuah organisasi atau perusahaan tidak dapat melebihi potensi yang dimiliki sumber daya manusia yang dikerjakannya. Sumber daya manusia sebagai sumber penting yang dimiliki perusahaan perlu dimanfaatkan dan dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya, hal tersebut menuntut sumber daya manusia yang berkualitas, mengembangkan cara-cara baru sehingga diperoleh kinerja yang baik (Nawawi 2003:16). Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas maka perusahaan atau organisasi harus memperhatikan karakteristik individu dari setiap karyawan, karakteristik individu didefinisikan sebagai “*characteristics that vary from one person to another with several important area: ability, personality, value and attitude*” (Daft dan Noe 2001:90). Terdapat hubungan yang positif

antara motivasi dengan kinerja karyawan, dengan motivasi yang lebih besar mengerahkan lebih banyak upaya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan kinerja (Yang Di, 2015).

Isu nasional yang terjadi ditandai dengan adanya perlambatan kondisi perekonomian nasional yang terus berlangsung sejak tahun 2016 sangat mempengaruhi segmen *commercial banking* Bank Y yaitu meningkatkan rasio kredit bermasalah (NPL) dengan sangat signifikan. Untuk mengatasi hal tersebut, ditahun 2017 segmen *commercial banking* Bank Y diarahkan untuk fokus pada perbaikan kualitas aset, namun dengan tetap mempertahankan pangsa pasar di industri perbankan nasional. Dalam perjalanan bisnisnya, *commercial banking* Bank Y memberikan jasa perbankan kepada perusahaan-perusahaan skala menengah melalui 27 *Commercial Banking* yang tersebar di seluruh Indonesia. Pertumbuhan kredit yang sehat dan *Non Performing Loan* (NPL) yang rendah merupakan tujuan utama dari unit *Commercial Banking* karena merupakan indikator utama keberhasilan kinerja dari seluruh karyawannya (Annual Report Bank Y, 2017).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi, kinerja juga berarti hasil yang dicapai baik kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (Marihah, 2003). Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia (Uppal, 2017). Salah satu tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah perbedaan sikap dan perilaku atau karakteristik yang ditunjukkan individu dalam bekerja. Misalnya seseorang dapat memiliki sikap yang positif terhadap

pekerjaannya sedangkan karyawan yang lain memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan yang sama. Perbedaan sikap dan perilaku antar karyawan tersebut merupakan salah satu alasan yang menunjukkan tingkat kinerja yang berbeda-beda (Daft dan Noe, 2001). Kinerja karyawan pada unit bisnis *Commercial Banking Center Bank Y* dapat diukur dengan pencapaian kredit yang disalurkan ke perusahaan-perusahaan kelas menengah (*commercial*). Berikut adalah data hasil pencapaian kinerja karyawan unit bisnis *commercial Banking Center Bank Y* di Surabaya.

Tabel 1.1 Data Pencapaian Kredit Unit Bisnis Commercial Banking Center Bank Y di Surabaya tahun 2016-2018

Tahun	Jumlah Karyawan	Pencapaian Karyawan (%)	Target (Rp. juta)	Realisasi (Rp. juta)	Keterangan
2016	72	95%	21.501	20.461	Di bawah target
2017	65	89%	5.588	5.012	Di bawah target
2018	56	87%	3.796	3.506	Di bawah target

Sumber: Data internal

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa pada dari tahun 2016 sampai dengan 2018 rata-rata pencapaian kinerja karyawan selalu mengalami penurunan. Indikator pencapaian kinerja karyawan yang baik adalah sebesar 100% atau lebih, jika di bawah 100% maka karyawan belum memiliki kontribusi yang maksimal. Target yang ditentukan oleh pihak manajemen berubah-ubah setiap bulannya karena memperhitungkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi penentuan target, tetapi faktanya pencapaian kinerja karyawan berfluktuasi dibawah target yang ditentukan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009).

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kumpulan individu, termasuk pemimpin dan bawahan, dan perasaan mereka terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti diperoleh beberapa informasi terkait dengan fenomena karakteristik pekerjaan pada karyawan unit bisnis *Commercial Banking* yaitu kurangnya kesesuaian bidang karakteristik pekerjaan dengan individu karyawan sehingga kondisi tersebut berpotensi mempengaruhi motivasi karyawan yang rendah.

Berbagai macam hal yang berhubungan dengan karakteristik pekerjaannya maka karyawan tersebut akan semakin termotivasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja lebih giat karena memiliki kepercayaan diri yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat meningkatkan kualitas atas hasil kerjanya, apabila faktor-faktor didalam pekerjaan cocok dengan karakteristik individu, maka karyawan tersebut cenderung untuk termotivasi menjalankan tugas yang diberikan (Ananda, 2018).

Peranan seluruh karyawan dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda-beda memiliki perannya masing-masing untuk berkontribusi dalam proses pencapaian profit di masa depan. Kinerja yang berbeda antara karyawan secara garis besar dipengaruhi oleh faktor situasi. Kinerja yang dicapai antar karyawan tersebut berbeda karena adanya faktor individu yang berbeda. Misalnya ada perbedaan kemampuan fisik, motivasi dan kemampuan individu lainnya (Mar'at,1991). Menurut Spector (2008) "*Job characteristic refer to the content and nature of job task*", maksud pernyataan tersebut yaitu bahwa karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan sifat dasar dari tugas pekerjaan.

Coelho dan Augusto (2010) menyatakan bahwa identitas tugas mendorong perasaan bahwa pekerjaan itu bermakna dan bermanfaat sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja dengan cerdas. Karakteristik pekerjaan telah didefinisikan oleh Hackman dan Oldham (1974) sebagai sejauh mana pekerjaan memiliki dampak besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain baik dalam organisasi langsung atau di lingkungan eksternal. Hackman dan Oldham (1974) lebih lanjut menjelaskan bahwa otonomi adalah sejauh mana suatu pekerjaan memberikan independensi kepada karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa melanggar prosedur yang ada. Ini adalah perluasan vertikal tanggung jawab, jumlah pengambilan keputusan, dan independensi yang diizinkan bagi karyawan. Karakteristik individu yang meliputi kompetensi, pengalaman kerja, perilaku *organizational citizenship behavior*, dan komitmen, karyawan dapat termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik apabila terdapat karakteristik-karakteristik tertentu dalam pekerjaan yang dapat memotivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan pertimbangan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja berkaitan langsung dengan kinerja karyawan sebagai aset perusahaan, hal ini dikarenakan pada dasarnya setiap karyawan mempunyai sikap yang berbeda-beda terhadap perusahaannya sehingga pimpinan perusahaan dituntut untuk mampu memahami karakteristik dari masing-masing individu dan karakteristik dari pekerjaan yang merupakan model dalam merancang pekerjaan dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan (Daft dan Noe, 2001).

Helepota (2005) mendefinisikan motivasi sebagai “partisipasi aktif dan komitmen seseorang untuk mencapai tujuan tersebut hasil yang ditentukan”. Ini

menunjukkan bahwa motivasi individu penting agar organisasi berfungsi dengan baik. Tanpa motivasi, karyawan tidak dapat menawarkan yang terbaik, yang mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi kurang efisien. Agar efektif, manajer perlu memahami apa yang memotivasi karyawan dalam konteks peran mereka melakukan. Dari semua fungsi yang dilakukan manajer, memotivasi karyawan bisa dibidang yang paling kompleks. Ini karena sebagian karena fakta bahwa apa yang memotivasi karyawan berubah secara konstan (Bowen dan Radhakrishna, 1991).

Banyak peneliti sebelumnya (Almacik *et al.*, 2012) mencatat bahwa faktor motivasi intrinsik berkontribusi pada peningkatan tugas pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan. Selain itu, Herzberg (1956) berpendapat motivasi berasal dari faktor motivasi intrinsik. Selain itu, motivasi intrinsik juga berkontribusi pada kesenangan individu dan menikmati kreativitas dalam melakukan pekerjaan (Schmidhuber, 2010). Sehubungan dengan penelitian sebelumnya, motivasi intrinsik juga menghasilkan kebahagiaan di antara karyawan karena kepuasan kerja (Gruenberg, 1980). Ini tampaknya menjadi formula motivasi intrinsik yang menyebabkan kepuasan (Herzberg, 1966), kemudian mengarah ke pekerjaan yang meningkatkan kinerja (Hayati dan Caniago, 2012).

Ryan dan Deci (2000) mengakui motivasi intrinsik sebagai konstruk penting dalam memotivasi orang untuk melakukan pekerjaan tertentu. Motivasi ekstrinsik dipandang sebagai refleksi kontrol eksternal atau pengaturan diri yang sejati. Dua poin di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan minat kerja mampu mengundang kegembiraan dan kebahagiaan saat mereka melakukan

tugas. Motivasi datang dari luar dan karyawan dapat menciptakan fokus dan momentum dalam penyampaian pekerjaan. Intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhubung dengan kebutuhan dasar manusia untuk otonomi, kompetensi dan keterkaitan.

Menurut Singh (2016) tingkat motivasi pada karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan lain dapat dikaitkan dengan komponen-komponen dari karakteristik pekerjaan yaitu pertama adalah jumlah umpan balik yang lebih tinggi di antara orang-orang yang bekerja dibandingkan dengan karyawan lain. Kedua adalah tingkat variasi keterampilan lebih tinggi, alasan untuk ini bisa jadi tingkat motivasi yang lebih tinggi di dalamnya. Ketiga adalah identitas tugas dan tingkat signifikansi tugas juga lebih tinggi dibandingkan karyawan lain. Oleh karena itu terdapat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan tingkat interaksi yang lebih baik. Tingkat umpan balik karyawan lebih tinggi karena terdapat tingkat interaksi dan keterlibatan kerja yang tinggi pula sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Dalam sebagian besar penelitian sebelumnya, berbagai jenis pekerjaan atau tingkat pekerjaan digunakan sebagai komponen konstruksi untuk mengukur motivasi intrinsik atau ekstrinsik. Begitu pula dengan Nujjoo dan Meyer (2012), seorang karyawan teknis dengan peringkat lebih tinggi lebih termotivasi oleh nilai-nilai intrinsik, dibandingkan dengan karyawan teknis peringkat rendah yang lebih cenderung mengidentifikasi nilai ekstrinsik sebagai yang paling menonjol di Indonesia menghasilkan kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan latar belakang diatas bahwa pentingnya penelitian ini dilakukan di unit *Commercial Banking* Bank Y adalah untuk mengetahui

pengaruh karakteristik pekerjaan, karakteristik individu dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sehingga dapat diketahui faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Setiap upaya yang dilakukan tidak terlepas dari suatu masalah yang akan dihadapi. Masalah tersebut dapat menjadi ancaman, tetapi masalah juga bisa menjadi motivasi bagi perusahaan apabila perusahaan dapat mengelola masalah tersebut dengan baik. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada unit bisnis *Commercial Banking Center Bank Y Surabaya*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan singkat latar belakang diatas maka permasalahan perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*?
3. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking Bank Y Surabaya*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking* Bank Y Surabaya.
2. Untuk menemukan pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking* Bank Y Surabaya.
3. Untuk mengetahui bukti empiris adanya pengaruh motivasi kerja dapat memediasi karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking* Bank Y Surabaya.
4. Untuk mengetahui bukti empiris adanya pengaruh motivasi kerja dapat memediasi karakteristik individu terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking* Bank Y Surabaya.
5. Untuk menemukan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan unit bisnis *Commercial Banking* Bank Y Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

1. Memberikan masukan dan pemikiran bagi pengambilan keputusan atas permasalahan penurunan kinerja karyawan pada manajemen Bank Y melalui identifikasi karakteristik pekerjaan, karakteristik individu dan motivasi kerja demi kinerja karyawan yang lebih baik yang akan berdampak positif bagi kemajuan perusahaan selanjutnya.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai perbendaharaan karya ilmiah di perpustakaan yang nantinya dapat dipergunakan sebagai acuan

bilamana ada mahasiswa yang ingin mengambil tema sejenis dengan usulan penelitian tesis ini.

3. Memberikan informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan, karakteristik individu dan motivasi bagi kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Tesis

Sistematika penulisan proposal ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, sistematika penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian tentang landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Menguraikan mengenai metode penelitian, pendekatan penelitian, desain penelitian, jenis penelitian, dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, definisi variabel operasional, prosedur pengumpulan data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data (analisis) yang digunakan dan batasan penelitian.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis deskriptif, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

BAB 5 PENUTUP

Bab ini berisikan tentang simpulan, saran penelitian, keterbatasan penelitian.