

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fenomena sosial pada masa kini dan masa depan dalam era globalisasi ini, yang sangat menentukan adalah manajemen sumber daya manusia (Mailiya, 2018). Manusia sebagai unsur terpenting dianalisis dan dikembangkan. Selain itu pada kenyataannya sumber daya manusia adalah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia atau dalam hal ini adalah karyawan merupakan elemen penting pada sebuah organisasi yang memiliki peran luar biasa dalam penyusunan dan perkembangan dalam organisasi (Erkut, 2014).

Manajemen kinerja merupakan sebuah proses identifikasi, pengukuran dan pengembangan kinerja individu yang dilakukan secara terus menerus serta menyelaraskannya dengan sasaran strategi organisasi (Aguinis, 2009). Manajemen kinerja mengutamakan pada kinerja karyawan dan apabila fokus terhadap metode manajemen kinerja dalam membangun sebuah organisasi maka akan semakin meningkatnya kinerja karyawan (Homayounizadpanah, 2012).

Kinerja karyawan dalam sumber daya manusia telah muncul sebagai fenomena yang mempengaruhi cukup besar untuk industri Indonesia (Nuraini, 2017). Kondisi ini mengharuskan industri untuk terus melakukan berbagai inovasi untuk dapat bersaing dan memiliki keunggulan dalam hal kualitas dan kuantitas produk, layanan, dan harga produk (Kurniasari, 2018). Peran karyawan menjadi

faktor pendorong utama dalam kesuksesan sebuah perusahaan, untuk dapat bersaing dan mempertahankan keunggulan harus diakui bahwa peran karyawan sangat penting sebagai penggerak kegiatan industri, sehingga harus mendapatkan perhatian khusus karena mereka yang meluangkan waktu, pikiran dan tenaga. Selain itu, mereka memiliki perasaan, kebutuhan dan harapan yang tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Bellou dan Chatzinikou, 2015).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah fleksibilitas jam kerja (Lathi, 2017). Fleksibilitas jam kerja biasanya memberikan kelonggaran waktu kerja yang lebih banyak dan dapat mendorong para karyawan memiliki inisiatif kerja atau memunculkan ide-ide kreatif dalam menjalankan suatu aktivitas serta bertanggung jawab terhadap kinerjanya dan tidak tergantung dengan perintah atasan. Keuntungan yang dirasakan karyawan dalam jam kerja fleksibel adalah memberikan kebebasan karyawan untuk menentukan jam produktif atau terbaiknya dalam bekerja dengan suasana yang lebih nyaman (Maifanda dan Slamet, 2019). Karyawan yang bekerja secara fleksibel dalam jam kerja, biasanya memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja secara otomatis akan menciptakan komitmen yang tinggi dan meningkatkan kinerja karyawan, serta dapat menguntungkan perusahaan. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian dari Abid dan Barech (2017) yang menyatakan bahwa jam kerja yang fleksibel memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah integritas. Dalam penelitian Permatasari (2016) menemukan bahwa integritas berpengaruh positif terhadap kinerja. Orang yang memiliki integritas adalah orang yang bisa

diandalkan, dipercaya, dan diteladani. Integritas merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik serta merupakan patokan bagi organisasi dalam menguji semua keputusannya. Integritas mengharuskan seorang karyawan untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja karyawan akan ditentukan dari seberapa besar integritas yang dimiliki (Salwa dkk., 2018). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jamaiudin pada tahun 2018 di Malaysia yang menemukan bahwa dalam peningkatan integritas yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Askhad Khan pada tahun 2019 di Malaysia menemukan bahwa sumber daya manusia atau peran karyawan meningkatkan tingkat kinerja karyawan dalam sebuah populasi melalui kepuasan kerja, Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh fleksibilitas jam kerja dan integritas (Nefriyeni dkk, 2018)

Berbicara tentang kinerja karyawan, dewasa ini semakin mendapatkan perhatian, karyawan merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya

lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan (Ramsi, 2015). Tujuan perusahaan dikatakan dapat tercapai bukan hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang memadai, tetapi lebih tergantung pada sumber daya manusia yang melaksanakan pada pekerjaan tersebut (Andriana, 2017). Setiap perusahaan harus selalu memacu kinerja karyawannya dengan harapan mampu mencapai keselarasan di setiap bagian-bagian perusahaan, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan (Savitri, 2017).

Tingkat persaingan kerja yang semakin besar mendorong karyawan dari Bank BRI untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan memberikan kinerja yang terbaik (Laporan Tahunan BRI, 2018). Hampir semua karyawan mendambakan untuk mendapatkan karier di perusahaannya, karena pada dasarnya karyawan menginginkan kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya seperti pendapatan yang lebih tinggi, bonus dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan (Simanjuntak, 2017), maka dari itu semakin meningkat kepuasan kerja karyawan Bank BRI maka semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini sependapat dengan penelitian Rana Khaled Abu Khalaf pada tahun 2019 di Yordania yang menemukan bahwa peran mediasi kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

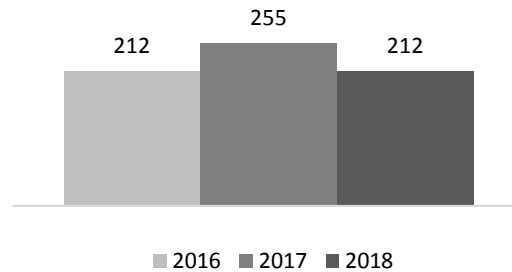
Penerapan fleksibilitas jam kerja pada karyawan Bank BRI khususnya pada posisi *marketing* mengalami kendala seperti kehadiran *marketing* yang tidak sesuai jam kerja sehingga secara total kehadiran jam kerja tidak mencapai target, selain itu pimpinan atau atasan sulit mengadakan rapat kerja dengan anggota tim *marketing* yang lengkap karena adanya perbedaan jam kerja dan bahkan *marketing* Bank BRI

banyak yang memanfaatkan kebebasan jam kerja ini untuk melakukan hal selain bekerja yang membuat seorang marketing tidak mencapai target marketingnya. Padahal seharusnya jam kerja yang fleksibel membawa beberapa manfaat yang baik untuk karyawan dan perusahaan dengan memberi karyawan waktu untuk tampil di luar peran pekerjaan dan ini membantu menyeimbangkan pekerjaan karyawan dan kehidupan sehingga akan berdampak baik terhadap kinerja karyawan (Shagvaliyeva, 2014). Singkatnya terdapat masalah yang terjadi di Bank BRI dari fungsi awal penerapan fleksibilitas jam kerja.

Bekerja dalam jam kerja yang fleksibel memungkinkan *marketing* Bank BRI untuk dapat mengatur kehidupan sehari-hari mereka dengan lebih baik dan mengurangi konflik keluarga ataupun pekerjaan serta *marketing* juga mendapatkan kebebasan dalam menentukan berapa lama bekerja, kapan bekerja dan dimana bekerja. Seperti yang dibuktikan oleh penelitian sebelumnya, bahwa bekerja dalam jam fleksibel mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Nuraini, 2017), oleh sebab itu apabila *marketing* Bank BRI patuh dalam bekerja meskipun mempunyai jam kerja yang fleksibel maka tentunya *marketing* Bank BRI akan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi atau dapat disimpulkan bahwa jam kerja fleksibel dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Ma, 2018).

Aspek integritas juga merupakan komponen penting dalam kinerja karyawan Bank BRI khususnya pada posisi *marketing*, Integritas menjadi salah satu isi dari 5 budaya kerja karyawan Bank BRI yaitu untuk mempunyai (1) Integritas, (2) Profesionalisme, (3) Kepuasan nasabah, (4) keteladanan dan (5) Penghargaan kepada Sumber Daya Manusia (Laporan Tahunan BRI, 2018). Keadaan ini tentunya

menjadi hal yang menarik diteliti dikarenakan rendahnya tingkat integritas karyawan Bank BRI yang dibuktikan dalam tabel berikut:



Sumber: Laporan Tahunan Bank BRI (2016,2017,2018)

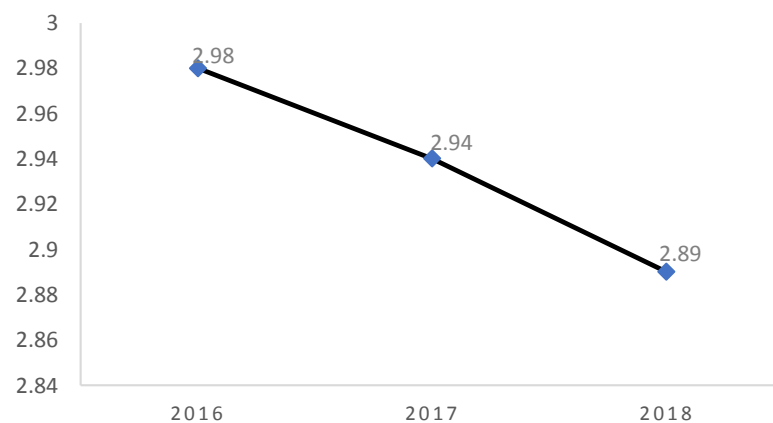
Gambar 1.1 Jumlah Pelanggaran Kode Etik di Bank BRI

Dapat dilihat pada gambar 1.1 Selama tahun 2016 terdapat 212 kasus pelanggaran kode etik sedangkan pada tahun 2017 meningkat 255 kasus dan pada tahun 2018 terdapat 212 kasus (Laporan Tahunan BRI, 2018). Meskipun jumlah menurun di tahun 2018 namun angka tersebut masih cukup besar dan hal ini tentunya akan mempengaruhi masyarakat atau nasabah dalam memandang kinerja karyawan Bank BRI, fenomena ini berarti bahwa semakin tinggi nilai integritas karyawan maka semakin tinggi nilai kinerja karyawan (Awaludin, 2016). Oleh sebab itu apabila karyawan Bank BRI mempunyai integritas tinggi maka secara langsung akan berdampak pula terhadap kepuasan kerja yang tinggi, dengan kata lain nilai integritas mempengaruhi nilai kepuasan karyawan (Attar dkk., 2017).

Selain integritas, permasalahan lain yang ada pada *marketing* Bank BRI adalah kepuasan kerja. Menurut laporan tahunan Bank BRI pada bab pengelolaan *human capital* kepuasan karyawan Bank BRI pada tahun 2018, Kepuasan karyawan BRI terhadap pengelolaan *human capital* pada tahun 2016, tingkat kepuasan kerja mencapai sebesar 1,11% sedangkan pada tahun 2017 berada di 1,22% dan pada tahun 2018 mencapai 2,97% (Laporan Tahunan Bank BRI, 2018). Angka kepuasan

kerja tersebut menunjukkan bahwa upaya perseroan untuk menjaga dan mempertahankan pekerja masih berada di angka yang cukup kecil. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Odeyoyin et al. (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja bersifat individualistik dan mempengaruhi perasaan atau keadaan seseorang. Bila karyawan merasa puas, mereka cenderung tidak meninggalkan pekerjaan.

Bank BRI sendiri menggunakan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang bertujuan untuk membuat penilaian kinerja yang objektif untuk seluruh karyawan Bank BRI. Sehingga Bank BRI dapat memberikan apresiasi kepada karyawan baik dari segi karier, kompensasi, pendidikan dan lainnya. Salah satu Kantor Cabang di Denpasar yang dimiliki Bank BRI adalah BRI Kantor Cabang Gatot Subroto Denpasar yang memiliki 2 Kantor Cabang Pembantu (KCP) 15 Unit dan 1 Kantor Kas dan jumlah karyawan 144 orang.



Sumber: Laporan Keuangan BRI 2018 (Diolah)

Gambar 1.2 Tingkat Rata-rata Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Gatot Subroto Denpasar

Pada gambar 1.2 dijelaskan tentang tingkat rata-rata kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Gatot Subroto Denpasar, angka tersebut didapatkan dari Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dan hasil rata-rata kinerja karyawan Bank BRI Kantor

Cabang Gatot Subroto Denpasar dengan predikat hasil evaluasi sasaran kinerja obyektif angka 1 hingga 4, apabila angka mendekati maka akan semakin istimewa kinerja karyawan tersebut. Dari gambar 1.1 dapat diartikan bahwa adanya penurunan pada kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Gatot Subroto Denpasar dari tahun 2016 sampai ke tahun 2018.

Penelitian yang menarik juga terjadi pada penelitian Murad di tahun 2018 dalam penelitiannya yang membahas tentang dampak kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan studi kasus pada sektor swasta di Kuching, dalam penelitian tersebut peneliti menemukan bahwa karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Hal ini tentunya menjadi fenomena yang cukup menarik untuk dilakukan penelitian yang berkelanjutan.

Berdasarkan keseluruhan latar belakang yang telah diungkap sebelumnya, maka perlu dilakukan suatu penelitian “Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Integritas Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia KC Gatot Subroto Denpasar”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah fleksibilitas jam kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah integritas berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah fleksibilitas jam kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi?
4. Apakah integritas berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Menganalisis pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja karyawan
2. Menganalisis pengaruh integritas terhadap kinerja karyawan
3. Menganalisis pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi
4. Menganalisis pengaruh integritas terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian adalah untuk mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan, penyelesaian operasional dan kebijakan.

a) Bagi Perusahaan

Digunakan sebagai sumbangan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi oleh Perusahaan tentang fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja.

b) Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini merupakan sumbangan atau tambahan kepastakaan serta referensi bagi akademisi yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait.

1.5. Lingkup Penelitian

Hasil Penelitian bermaksud untuk mengetahui faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu fleksibilitas jam kerja,

integritas dan kepuasan kerja. Pengambilan data terkait penelitian ini hanya pada level karyawan pada bagian pemasaran/*marketing*. Periode awal Oktober 2019 sampai dengan awal bulan Desember 2019 dipilih untuk observasi dalam penelitian ini.

1.6 Sistematika Tesis

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari 5 bab, antara lain sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang yang secara garis besar memuat hal-hal yang mengantarkan pada pokok permasalahan, rumusan masalah, tujuan yang hendak dicapai dan manfaat yang diharapkan serta sistematika penulisan tesis.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data dan kriteria pengujian hipotesis.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian yang akan digunakan seperti gambaran umum objek penelitian, analisis

deskriptif, pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini merupakan bagian terakhir penelitian yang menyatakan simpulan, implikasi penelitian dan keterbatasan penelitian serta arah bagi peneliti selanjutnya.