

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha di era global saat ini telah memberikan dampak perubahan yang sangat besar terhadap berbagai aspek kehidupan yang ada di masyarakat. Seiring dengan perkembangan dunia usaha, perkembangan dunia perbankan pun semakin pesat dan semakin meningkat karena perkembangan dunia perbankan sangat peka dalam perkembangan dunia usaha itu sendiri. Dunia perbankan tidak terlepas pada gejolak persaingan baik milik swasta maupun milik pemerintah yang sangatlah ketat, target yang tinggi yang dibebankan kepada semua pihak serta terciptanya beberapa produk yang unik dan menarik untuk menggaet para nasabah bertujuan untuk keberlangsungan dan eksistensi bank itu sendiri. Persaingan jasa pembiayaan keuangan yang semakin tinggi diharapkan memberikan perubahan yang lebih baik terhadap perekonomian nasional. Oleh karena itu, usaha yang ditempuh untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan, tidak hanya mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kemampuan bersaing dalam melaksanakan kinerja yang baik akan tetapi perlunya pengelolaan dalam mengatur kemampuan kerja ataupun beban kerja agar sesuai dengan kebutuhan setiap karyawan secara profesional.

Dalam pembicaraan sehari-hari perbankan dikenal sebagai lembaga yang bersifat pelayanan yang sangat bergantung terhadap sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia yang mendukungnya untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu aset

perusahaan yang penting dan perlu dikelola serta dikembangkan untuk mendukung kelangsungan hidup perusahaan khususnya dunia perbankan. Menurut Ardana, dkk (2012:3) sumber daya manusia adalah aset paling penting dalam suatu perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia.

Ditinjau dari tingkat persaingan dunia perbankan yang begitu tinggi, sumber daya manusia selalu dituntut optimal dalam bekerja. Optimalisasi kerja merupakan pencapaian pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Beban kerja didasarkan pada pemanfaatan waktu kerja yang tersedia untuk melakukan serangkaian pekerjaan, yaitu dilihat dari aktivitas atau kegiatan yang dilakukan staf pada waktu kerja, baik kegiatan langsung, tidak langsung, dan kegiatan lain seperti kegiatan pribadi dan kegiatan tidak produktif (Ilyas, 2000 dalam Putra, 2012:2). Waktu kerja mempengaruhi beban kerja seorang karyawan itu sendiri. Waktu kerja ini dilihat dari kesesuaian dengan standar waktu kerja yang dikeluarkan UU No.13/2003, yaitu waktu normal per hari adalah delapan (8) jam (5 hari kerja) dan (7) jam (6 hari kerja). Menurut Ilyas, bila seorang staf bekerja di atas 80% dari waktu produktifnya, maka dikatakan beban kerjanya tinggi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008:57), kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Para pekerja selalu dituntut optimal dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya, tapi disisi lain pekerja mempunyai keterbatasan dalam beban kerja dan kemampuan kerja yang dibebankan, apabila karyawan diberikan beban kerja

yang tidak sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki maka dampak dari kelebihan beban kerja akan berpengaruh terhadap kesehatan karyawan baik secara moral maupun fisik. Menurut Hariyono, dkk (2009:193) beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan menurunnya moral dan motivasi perawat sehingga hal ini menjadi salah satu penyebab kelelahan kerja. Memang beban kerja yang berlebihan serta kemampuan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah dibebankan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan. Namun pada kenyataannya apabila karyawan memandang semua pekerjaan yang dibebankan adalah tanggung jawab dalam bekerja, maka beban tersebut tidaklah dirasakan ketika karyawan menyelesaikan tugasnya. Hal ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi (2013:75) bahwa persepsi terhadap beban kerja yang positif yaitu menganggap bahwa beban kerja merupakan suatu tantangan kerja dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi untuk dirinya sendiri maupun organisasinya.

Berdasarkan perihal di atas, pada dasarnya dampak beban kerja itu sendiri bersumber pada persepsi individu masing-masing, terkadang terdapat individu yang semakin tertantang dengan beban kerja yang besar sehingga motivasi untuk menyelesaikan suatu tugas sangat besar dan individu yang demikian tidak merasakan beban berlebihan dalam pekerjaannya akan tetapi merasakan semangat, *passion* dan merasakan gelora dalam bekerja.

Pengaruh karyawan dalam perkembangan perusahaan sangat besar, perlunya penataan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan kerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan untuk menjaga kerja yang optimal dan menghindari

penurunan motivasi yang dilakukan karyawan. Beban kerja yang meningkat akan berpengaruh pada penurunan kemampuan kerja karyawan akibatnya kualitas kerja karyawan sangat rendah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Nasution (2012:23) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap peningkatan kemampuan auditor dalam mendeteksi gejala-gejala kecurangan dikarenakan beban kerja yang berlebihan. Tapi jika pengelolaan beban kerja yang baik dan pembagian *job description* yang disesuaikan dengan kemampuan kerja karyawan serta diimbangi berupa pengetahuan dan keterampilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan maka beban kerja yang dirasakan bisa diminimalisir karena adanya kecepatan dan kecakapan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal tersebut senada dengan Suma'mur (1996:50) menyatakan bahwa semakin tinggi ketrampilan yang dimiliki seorang pekerja maka semakin efisien tubuh dalam bekerja, sehingga beban kerja menjadi relatif lebih ringan.

Kemampuan kerja karyawan dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan terutama untuk menjawab tuntutan perusahaan yang kompleks dan dinamis sehingga karyawan dituntut untuk selalu siap dengan kemampuan yang mereka miliki. Dalam hal ini kemampuan kerja merupakan kapasitas kerja karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah dibebankan oleh perusahaan/organisasi yang mana dipengaruhi oleh kemampuan fisik dan intelektual. Setiap perusahaan harus bisa menyesuaikan kemampuan karyawan dengan tugas yang dibebankan, oleh karena itu pentingnya penempatan karyawan harus sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki sehingga kinerja yang mereka lakukan bisa

maksimal. Seorang karyawan yang bekerja sesuai dengan pendidikan dan keterampilannya yang memadai akan dengan mudah melaksanakan pekerjaan sehingga motivasi mereka untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan akan meningkat (Mangkunegara, 2004 dalam Bachtiar & Hendriana, 2011:18). Nurdin (2011:3) menambahkan bahwa penguasaan keterampilan kerja yang baik dan dorongan yang adil dan layak yang diterima oleh karyawan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Namun sebaliknya menurut Rahayu, dkk jika tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi harapan dan tuntutan ditempat kerja akan mengakibatkan stres pada karyawan sehingga akan menurunkan motivasi kerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan kontradiksi yang telah disebutkan di atas, maka perlu dilakukannya pengujian antara pengaruh variabel beban kerja dan variabel kemampuan kerja terhadap variabel motivasi kerja karyawan guna mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Dalam hal ini peneliti melakukan survei di Bank UMKM Jawa Timur Surabaya yang mana mempunyai peranan penting terutama terhadap permodalan usaha kecil menengah yang ada di Jawa Timur khususnya wilayah Surabaya. Bank ini menjadi sektor permodalan khusus UMKM terbesar terutama pada daerah Jawa Timur guna meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat sekitar. Bank UMKM Jawa Timur Surabaya merupakan bank milik pemerintah provinsi Jawa Timur dan milik pemerintah kota/kabupaten yang tersebar se-Jawa Timur. Bank UMKM Jawa Timur Surabaya telah melalui jalan yang panjang sebelum menjadi Bank UMKM

Jawa Timur Surabaya seperti yang peneliti kenal pada saat ini. Dimulai dari pendiriannya sebagai KURK (Kredit Usaha Rakyat Kecil) hingga terjadi konsolidasi menjadi Bank BPR Jatim pada tahun 2001 (www.bprjatim.co.id).

Selain menjadi Bank UMKM pertama yang memberikan permodalan khusus pada usaha mikro kecil menengah dengan cara yang mudah, bank ini juga memberikan layanan lain berupa perkreditan sehingga Bank UMKM Jawa Timur Surabaya juga ikut unjuk gigi dalam tingkat persaingan antar bank. Bank yang menjadi mitra UMKM ini tidak lepas juga dari permasalahan yang ada dalam perusahaan, yang mana permasalahan Bank UMKM Jawa Timur Surabaya yaitu adanya ketimpangan beban kerja dan kemampuan kerja antara individu satu dengan yang lain. Jumlah karyawan sebanyak 150 orang yang mana harus melayani ribuan nasabah setiap tahunnya, menunjukkan harus adanya totalitas dalam bekerja demi tercapainya kinerja yang produktif. Beban kerja paling besar berada pada bagian Akuntansi dan Umum dimana dibuktikan dengan adanya pembagian *job description* yang kurang merata sementara dibagian tersebut rata-rata berusia lanjut dan hanya sebagian yang berkompeten dibidangnya. Hal ini bisa mengakibatkan beban kerja semakin besar dikarenakan kemampuan kerja para karyawan masih kurang.

Untuk durasi waktu kerja Bank UMKM Jawa Timur Surabaya memang sudah menyesuaikan dengan apa yang dikeluarkan oleh UU No.13/2003 akan tetapi dalam praktiknya, jam kerja yang diberikan melebihi apa yang sudah dicanangkan. Dalam survei yang telah dilakukan peneliti, sebagaimana dijelaskan Bu Barini salah satu staf Bagian Akuntansi dan Umum Bank UMKM Jawa Timur

bahwa terkadang beliau menyelesaikan tugasnya sampai dengan jam 10.00 malam dan pada hari libur terkadang masih masuk untuk menyelesaikan tugas yang belum terselesaikan, padahal jam kerja dari bank tersebut pukul 08.00-17.00 wib dengan waktu libur 2 hari yaitu sabtu dan minggu. Hal yang sama pun diutarakan oleh Pak Bonaji salah satu staf Bank UMKM Jawa Timur bahwa dirinya sering kelelahan ataupun pegal-pegal setelah bekerja karena besarnya beban kerja ditambah dengan lamanya durasi waktu kerja jika ada tugas yang belum terselesaikan. Target yang dilakukan setiap perbankan bisa jadi sebagai salah satu faktor penyebab beban kerja itu sendiri seperti halnya target kredit keuangan dalam satu tahun. Tabel di bawah ini merupakan data target kredit yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan Bank UMKM Jawa Timur sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rekap Perolehan Target Sebagian Karyawan Januari s/d Desember 2014
Bank UMKM Jawa Timur

No	Nama Karyawan	Target Kredit	Perolehan Kredit	Defiasi
1	Siswoyo	1.566.600.000	925.000.000	(641.600.000)
2	Hadry Prasetyo	1.275.900.000	884.250.000	(391.650.000)
3	Saji	1.707.600.000	1.408.000.000	(299.600.000)
4	Bonaji	1.535.700.000	771.500.000	(764.200.000)
5	Fatimah	1.636.500.000	776.500.000	(860.000.000)
6	Endang Sriati	1.443.000.000	473.000.000	(970.000.000)
7	Siti Muslimah	1.566.600.000	599.000.000	(967.600.000)
8	Nasikin	791.100.000	1.029.000.000	237.900.000
9	Suharmaji	809.700.000	1.292.000.000	482.300.000
10	Indah Novilia	791.100.000	46.500.000	(744.600.000)
11	Teguh Wijayanto	351.800.003	200.000.000	(151.800.003)
12	Gunawan	1.094.700.000	-	(1.094.700.000)
13	Agus Purwono	1.109.700.000	181.000.000	(928.700.000)
14	Sunardi	1.067.700.000	-	(1.067.700.000)
15	Sisworo	1.109.700.000	-	(1.109.700.000)
16	Indrawati	803.400.000	5.000.000	(798.400.000)
17	Gunaryo	330.000.000	-	(330.000.000)
18	M Arif	842.100.000	15.000.000	(827.100.000)
19	Dian Purwitasari	924.300.000	176.000.000	(748.300.000)

20	Ba'diyatin	405.000.000	180.500.000	(224.500.000)
21	Yahmin	405.000.000	75.000.000	(330.000.000)
	Jumlah	17.857.400.003	8.585.750.000	(9.271.650.003)

Sumber : Bank UMKM Jawa Timur

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat target yang diberikan Bank UMKM Jawa Timur Surabaya kepada karyawannya sangat besar. Hampir semua karyawan belum bisa memenuhi target yang telah diberikan, akan tetapi hanya dua karyawan saja yang mampu memenuhi target tersebut yaitu Bapak Nasikin dan Bapak Suharmaji saja. Dari total jumlah target sebesar Rp 17.857.400.003 yang diberikan kepada semua karyawan, hanya sebesar Rp 8.585.750.000 yang dapat dipenuhi oleh karyawan. jadi kekuarangannya hampir setengah dari total yang ditargetkan oleh pihak Bank UMKM Jawa Timur.

Besarnya beban kerja maupun kemampuan kerja yang diemban oleh para karyawan Bank UMKM Jawa Timur Surabaya akan berdampak juga pada kesehatan tubuh itu sendiri hingga hilangnya motivasi kerja. Dan jika beban kerja yang terlalu sedikit bisa berakibat kebosanan dan kejenuhan pada karyawan. Sedangkan, apabila kemampuan yang dimiliki karyawan itu rendah maka bisa berdampak pada penyelesaian tugas yang dibebankan sehingga waktu yang dibutuhkan semakin lama serta menambah beban kerja pekerjaannya. Tapi berdasarkan hasil survey awal yang peneliti lakukan terhadap beberapa responden karyawan Bank UMKM Jawa Timur terutama Bu Barini dan Pak Bonaji yang sering mengeluhkan besarnya beban yang mereka terima dalam bekerja, mereka menyatakan bahwa beban kerja yang dijalani memang sangat berat dan melelahkan akan tetapi motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan masih ada

meskipun tidak terlalu besar karena ada beberapa faktor antara lain yaitu kebiasaan, niat, tanggung jawab dan kenikmatan dalam bekerja.

Berhubungan dengan hal ini perlunya penataan dan tata kelola beban kerja harus sesuai dengan porsi dan kebutuhan karyawan serta harus disesuaikan dengan kemampuan kerja para karyawan itu sendiri. Beban kerja merupakan hal yang paling mendasar untuk mengetahui seberapa baik suatu perusahaan, atau seseorang karyawan melakukan suatu pekerjaan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan, atau perusahaan tersebut (Putra, 2012:03). Beban kerja dan kemampuan kerja adalah permasalahan yang tidak bisa dipandang sebelah mata, karena efeknya akan berpengaruh besar terhadap motivasi kerja karyawan itu sendiri. Perusahaan dikatakan baik ketika motivasi kerja karyawan sangat besar dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut atau jika beban kerja yang diberikan perusahaan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Dan motivasi karyawan merupakan masalah yang penting dalam melakukan pekerjaan baik secara individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu beban kerja dan kemampuan kerja harus dirancang seefektif dan seefisien mungkin agar kinerja karyawan dalam mengarungi tingkat persaingan perusahaan yang tinggi bisa dilakukan semaksimal mungkin.

Berdasarkan fenomena di atas maka peneliti ingin mengetahui lebih lanjut tentang seberapa besar pengaruh beban kerja dan kemampuan kerja itu sendiri terhadap motivasi kerja karyawan dengan menggunakan analisis jalur

(*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) merupakan pola hubungan diantara variabel. Model ini dirasa peneliti sangat tepat untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel beban kerja variabel kemampuan kerja terhadap variabel motivasi kerja. Berpegang pada latar belakang inilah maka peneliti menganggap permasalahan tersebut sebagai bahan penelitian dengan judul **“Analisis Beban Kerja, Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kemampuan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank UMKM Jawa Timur Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah beban kerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan?
- b. Apakah beban kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap motivasi kerja karyawan melalui variabel kemampuan kerja?

1.3 Tujuan

Dengan mengacu pada perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui pengaruh beban kerja secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan.

- b. Mengetahui pengaruh beban kerja secara tidak langsung terhadap motivasi kerja karyawan melalui variabel kemampuan kerja.

1.4 Manfaat

Adapun manfaat yang ingin diberikan peneliti lewat penelitian sederhana ini, antara lain:

1. Bagi Karyawan

Memberikan pengetahuan bagi tenaga kerja tentang pengaruh beban kerja dan kemampuan kerja terhadap motivasi kerja dan menjadi peluang di dalam perlindungan terhadap kebijakan yang diambil oleh instansi.

2. Bagi Pihak Perusahaan

Sebagai masukan pihak perusahaan untuk menyusun sistem kerja yang efektif dan efisien, serta mengurangi beban kerja karyawan yang berlebihan serta harus disesuaikan dengan kemampuan kerja karyawan itu sendiri.

3. Bagi Lembaga Kampus

Hasil ini diharapkan dapat menambah keilmuan dan manfaat bagi civitas akademika serta sebagai bahan perbandingan dalam mempelajari permasalahan yang sama.

4. Bagi Peneliti Lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi penelitian lain yang ingin melakukan penelitian maupun pengembangan pada bidang kajian yang sama.