

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi ekonomi saat ini, dunia bisnis menunjukkan suatu perpaduan yang menghasilkan suatu kompetisi yang semakin ketat dan transparan, sehingga akan menuntut setiap perusahaan untuk selalu tanggap terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan. Globalisasi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat *survive* dan *prospectable*. Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang akan menghadapi tantangan yang berat. Hal ini terjadi karena dalam era ini negara-negara berkembang berhadapan secara langsung dengan negara-negara maju yang memiliki keunggulan hampir di segala aspek. Mulai dari teknologi, modal dan sumber daya manusia. Ketiganya mempunyai arti yang sangat penting, khususnya sumber daya manusia (Dessler, 2015).

Paradigma baru mengenai karyawan dalam perusahaan adalah adanya pandangan karyawan merupakan aset perusahaan yang memiliki peran penting sebagai motor penggerak perusahaan. Kondisi tersebut membuat perusahaan mengharapkan kinerja karyawan maksimal sebab dengan adanya kinerja karyawan yang maksimal, maka target yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut juga akan dapat tercapai dengan baik (Dessler, 2015). Kinerja karyawan yang baik akan dapat tercapai dengan adanya dukungan dari

manajemen yang tepat dan dukungan seluruh komponen perusahaan. Tujuan perusahaan dalam hal ini adalah untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya sehingga dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2015).

Perusahaan sebagai suatu organisasi dapat berkembang dengan cepat apabila dipicu oleh perubahan lingkungan eksternalnya. Kemajuan sebuah perusahaan akan berdampak pada peningkatan intensitas persaingan antar perusahaan. Persaingan antar perusahaan tersebut perlu direspon dengan menuntut peningkatan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia di samping sumber daya yang lain seperti teknologi dan proses produksi. Sumber daya manusia yang berkualitas dari segi *skill* maupun ekspertise, dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh pesaing yang lain yaitu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, *sustainable* serta daya kreatifitas dan inovasi (Hasibuan, 2017).

Setiap perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang handal terutama perusahaan yang membutuhkan karyawannya untuk menjadi ujung tombak dan berhadapan langsung dengan konsumen perusahaan. Karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen perlu memiliki kinerja yang handal agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan konsumen perusahaan (DeCenzo & Robbins, 2010). Kinerja karyawan yang baik akan membuat konsumen akan melakukan pembelian di perusahaan dan menjadikan target perusahaan dapat tercapai. Banyak jenis perusahaan dimana karyawan berhadapan langsung dengan

pelanggan seperti perusahaan jasa, publik, maupun retail yang membutuhkan pelayanan dari karyawan (Rivai, 2014).

Salah satu perusahaan yang membutuhkan kinerja karyawan yang handal dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya adalah perusahaan perbankan salah satunya adalah BPR yang mengandalkan karyawannya untuk dapat menjalankan keseluruhan operasional perusahaan. PT. BPR Rudo Indobank Semarang adalah sebuah BPR terkemuka yang ada di Kota Semarang dan memberikan layanan bagi masyarakat di kota Semarang. Dalam meningkatkan daya saing, PT. BPR Rudo Indobank berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik. Namun dalam kenyataannya saat ini masih terdapat beberapa kelemahan-kelemahan yang dilakukan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, sehingga hal tersebut mengganggu jalannya perusahaan.

Kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank Semarang diukur berdasarkan penilaian kedisiplinan, kepatuhan akan perintah dan terutama dari keluhan dari nasabah. Keluhan nasabah memegang peranan penting dalam penilaian kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank Semarang karena nasabah merupakan konsumen yang harus dijaga oleh pihak manajemen sehingga pihak manajemen PT. BPR Rudo Indobank Semarang berusaha mengurangi keluhan nasabah seminim mungkin (Kepala Bagian HRD PT. BPR Rudo Indobank, Semarang). Usaha yang telah dilakukan oleh PT. BPR Rudo Indobank Semarang berusaha untuk mengurangi keluhan dengan menetapkan penugasan dalam kelompok dengan pertimbangan untuk mengurangi beban kerja karyawan, selain itu juga

ditetapkan system shift dengan rolling yang dilakukan secara berkala. Namun dari penilaian kinerja karyawan menunjukkan hasil yang masih kurang memuaskan.

**Tabel 1.1**  
**Data Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan PT. BPR Rudo Indobank**  
**Tahun 2020-2021**

(Target skor atau penilaian indeks 95 yang ditetapkan ini dinilai dari kedisiplinan 20%, kesesuaian kualitas pekerjaan 30%, kesesuaian dengan SOP 30% dan penilaian karakter 20%) ini maksudnya dari 100% targetnya adalah 95%, karena tidak ada karyawan yang sempurna

<b>Bulan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Pencapaian (%)</b>
<b>Januari</b>	95	94	98,95
<b>Februari</b>	95	95	100,00
<b>Maret</b>	95	93	97,89
<b>April</b>	95	92	96,84
<b>Mei</b>	95	90	94,74
<b>Juni</b>	95	91	95,79
<b>Juli</b>	95	92	96,84
<b>Agustus</b>	95	93	97,89
<b>September</b>	95	92	96,84
<b>Oktober</b>	95	91	95,79
<b>November</b>	95	92	96,84
<b>Desember</b>	95	89	93,68
<b>Januari</b>	95	91	95,79

Sumber : HRD PT. BPR Rudo Indobank, 2020

Berdasarkan data, diketahui bahwa target skor yang diinginkan dari manajemen tidak pernah tercapai. Target skor atau penilaian indeks 95 yang ditetapkan ini dinilai dari kedisiplinan, kesesuaian kualitas pekerjaan, kesesuaian dengan SOP dan penilaian karakter. Penilaian dari manajemen menunjukkan bahwa ada permasalahan dalam kinerja karyawan karena tidak pernah mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen sehingga perlu untuk diteliti mengenai kinerja karyawan. Fenomena Covid-19 yang saat ini masih berlangsung di Indonesia membuat adanya penurunan dari kinerja karyawan dimana karyawan

merasakan bahwa pandemi ini mengganggu seluruh kinerjanya dan memiliki dampak pada kehidupan kerjanya.

Hasil ini dikuatkan oleh hasil wawancara kepada 30 orang PT. BPR Rudo Indobank Semarang, diketahui bahwa terdapat sebagian besar karyawan yang mengalami ketidakpuasan dalam bekerja. (Asharini, Hardyastuti, & Irham, 2018) menyebutkan *quality of worklife* atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Selain itu untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan adanya *quality of worklife*. Karena perubahan lingkungan bisnis yang dinamis membuat organisasi berusaha untuk melakukan perbaikan dalam organisasinya sehingga organisasi mampu memiliki sumber daya yang baik untuk bersaing dengan pesaingnya. Organisasi yang ingin berkembang menjadi lebih baik perlu memperhatikan sumber daya, terutama sumber daya manusia yaitu karyawan, yang dimilikinya sehingga mampu membuat karyawan merasa nyaman bekerja dalam organisasi (Rahim, 2002). Untuk membuat karyawan nyaman bekerja dalam organisasi, maka perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi dimana karyawan merasakan kualitas kehidupan kerja (*quality of worklife*) yang baik (Rai & Tripathi, 2015). Adanya kualitas kehidupan kerja (*quality of worklife*) yang baik dalam organisasi menciptakan pengalaman yang baik dan menyenangkan dalam bekerja pada organisasi akan membuat kondisi psikis maupun fisik

karyawan menjadi lebih baik sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Rahim (2012), (Rai & Tripathi, 2015), dan (David, 2018) yang menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian (Asharini et al., 2018) menyatakan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Quality of worklife dan kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel. Salah satunya adalah menurut (Mani et al., 2014) adalah stres kerja. Stres dalam pekerjaan melambangkan adanya perasaan tertekan dalam pekerjaan yang membuat seorang karyawan merasakan bahwa bekerja di perusahaan merupakan suatu tekanan yang berat bagi karyawan (Mani et al., 2014). Stres kerja yang timbul dalam pekerjaan memberikan implikasi bahwa adanya beban kerja berlebih yang ditimpakan pada diri seorang karyawan sehingga karyawan tersebut merasakan bahwa saat ini dirinya sudah bekerja di luar kapasitasnya (Khuong & Yen, 2016).

Ketika karyawan merasakan bahwa dirinya telah bekerja di luar kemampuannya dan tidak sanggup lagi untuk menerima beban kerja tambahan maka ketika karyawan tersebut diberikan pekerjaan yang semakin banyak, kinerja karyawan akan menjadi kurang efektif dan mengalami penurunan (Gharib et al., 2016). Imbas dari beban pekerjaan yang berlebih adalah pada tekanan yang timbul pada pekerjaan dan pada diri serta pikiran karyawan. Ketika karyawan mengalami stres kerja yang semakin tinggi maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan (Altangerel et al., 2015). Uraian ini sesuai dengan hasil penelitian (Altangerel et al., 2015), dan (Khuong & Yen, 2016) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil

penelitian (Gharib et al., 2016) menyatakan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Konflik merupakan hal yang dapat dan selalu terjadi pada setiap organisasi. Masalah yang timbul adalah ketika konflik yang terjadi dalam organisasi ini sampai dapat mempengaruhi dari keseluruhan operasional perusahaan (Zulkarnain, 2013). Ketika karyawan merasakan bahwa terjadi konflik dalam organisasi baik konflik dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan, hal ini akan membuat karyawan menjadi merasa kurang nyaman dengan kondisi perusahaan sebab dirinya merasa tidak diterima dan kurang didukung oleh komponen yang ada dalam perusahaan (Mogaddam & Azad, 2015).

Adanya *organizational conflict* yang semakin tinggi akan menurunkan *quality of worklife*. Uraian ini sesuai dengan hasil penelitian (Zulkarnain, 2013), dan (Mogaddam & Azad, 2015) yang menyatakan bahwa *organizational conflict* berpengaruh negatif terhadap *quality of worklife*, sedangkan hasil penelitian (Bendersky, 2003) menyatakan bahwa *organizational conflict* tidak berpengaruh terhadap *quality of worklife*. Konflik organisasional yang timbul tidak dapat didiamkan tanpa adanya langkah pencegahan karena konflik organisasional yang semakin besar akan menurunkan kinerja karyawan (Chigozie, 2017).

Konflik antar karyawan akan membuat kerjasama yang dilakukan antar karyawan untuk penyelesaian pekerjaan menjadi kurang berjalan maksimal dan tidak efektif (Hossain & Zahid, 2017). Adanya suatu konflik organisasional ini membuat karyawan menjadi tidak fokus dalam bekerja karena pikiran karyawan justru terfokus pada konflik yang terjadi di dalam organisasi tersebut, sehingga

ketika *organizational conflict* semakin mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan (Rum et al., 2013). Uraian ini sesuai dengan hasil penelitian (Rum et al., 2013), dan Hossain (2017) yang menyatakan bahwa *organizational conflict* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian (Chigozie, 2017) menyatakan bahwa *organizational conflict* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Rujukan utama dalam penelitian ini adalah penelitian (Altangerel et al., 2015) yang menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan *quality of worklife* sebagai variabel mediasi. Saran dalam penelitian perlu ditambahkan variabel determinan lainnya yang dapat mempengaruhi *quality of worklife* dan kinerja karyawan yang merupakan variabel yang bersifat organisasional dan dapat mempengaruhi psikologis dari karyawan. Dalam hal ini peneliti menggunakan penelitian Hossain (2017) yang menunjukkan adanya pengaruh *organizational conflict* terhadap kinerja karyawan. *Quality of worklife* digunakan sebagai variabel *intervening* karena (Altangerel et al., 2015) menyatakan bahwa variabel bebas seperti stress kerja tidak dapat secara langsung berdampak pada kinerja karyawan, namun harus melalui suatu proses terlebih dahulu yaitu melalui *quality of worklife* untuk dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan.

Teori utama yang menjelaskan hubungan stres kerja, *organizational conflict*, dan *kinerja karyawan* adalah teori atribusi. Teori atribusi adalah teori yang menjelaskan tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab perilaku karyawan dan orang lain (Haider et al., 2018).



Definisi formalnya, atribusi berarti upaya untuk memahami penyebab di balik perilaku orang lain, dan dalam beberapa kasus juga penyebab di balik perilaku kita sendiri.

Atribusi mengacu kepada penyebab suatu kejadian atau hasil menurut persepsi individu dan yang menjadi pusat perhatian atau penekanan pada penelitian di bidang ini adalah cara-cara bagaimana orang memberikan penjelasan sebab-sebab kejadian dan implikasi dari penjelasan-penjelasan tersebut (Mukarram et al., 2012). Dalam hal ini kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank yang tidak memenuhi target akan diteliti untuk mengetahui penyebab kinerja tidak memenuhi target tersebut, stres kerja dan konflik dalam organisasi dalam hal ini merupakan penekanan untuk memberikan penjelasan sebab-sebab kejadian dan implikasi dari kondisi tersebut.

Berdasarkan riset gap dari penelitian terdahulu maka akan diteliti mengenai pengaruh variabel stres kerja dan *organizational conflict* yang diindikasikan mempengaruhi kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank Semarang saat ini mengalami penurunan seperti yang diindikasikan dari penurunan indeks kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank, Semarang. Hal ini membuat perlunya diteliti mengenai faktor-faktor yang membuat kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank Semarang menurun karena dampak yang diakibatkan dari penurunan kinerja karyawan dapat menurunkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan yang telah dilakukan, karyawan PT. BPR Rudo Indobank Semarang merasakan adanya kualitas kehidupan kerja yang dirasakan kurang maksimal. Berdasarkan hasil riset gap dari penelitian sebelumnya, variabel stres kerja dan *organizational conflict* diindikasikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank, Semarang dengan dimediasi *quality of worklife*. Sehingga dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *quality of worklife* karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank?
2. Apakah *organizational conflict* berpengaruh terhadap *quality of worklife* karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank?
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank?
4. Apakah *organizational conflict* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank?
5. Apakah *quality of worklife* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank?
6. Apakah *quality of worklife* memediasi pengaruh antara stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank?
7. Apakah *quality of worklife* memediasi pengaruh antara *organizational conflict* terhadap kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *quality of worklife* karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank.
2. Untuk menganalisis pengaruh *organizational conflict* terhadap *quality of worklife* karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank.
3. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank.
4. Untuk menganalisis pengaruh *organizational conflict* terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank.
5. Untuk menganalisis pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank.
6. Untuk menganalisis peran mediasi *quality of worklife* pada pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank?
7. Untuk menganalisis peran mediasi *quality of worklife* pada pengaruh antara *organizational conflict* terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Rudo Indobank?

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis:

Bagi perusahaan diharapkan agar melalui penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran atau sebagai bahan masukan bagi perusahaan dan rekomendasi yang bersifat saran untuk meningkatkan *quality of worklife* dan kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank.

2. Manfaat Teoritis :

1. Sebagai referensi dan sumber informasi mengenai kerja dan *organizational conflict* dalam mempengaruhi *quality of worklife* dan kinerja karyawan PT. BPR Rudo Indobank.
2. Sebagai referensi penelitian sejenis ataupun untuk pengembangan penelitian selanjutnya dari pihak lain.

3. Manfaat Organisasional:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi karena organisasi perlu untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.

