BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia memiliki peran dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya dalam organisasi secara keseluruhan dikendalikan oleh Sumber Daya Manusia, oleh karena itu dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, setiap karyawan dituntut untuk bekerja secara maksimal sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan optimal. Pengelolaan sumber daya manusia untuk organisasi merupakan hal yang sangat penting diterapkan saat ini, karena menimbang tingkat persaingan yang tinggi. Perusahaan saat ini membutuhkan karyawan yang memiliki sikap tanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Karyawan yang dibutuhkan adalah yang mempunyai sikap untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga tujuan yang ingin di capai dapat terealisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hariandja, 2017:2). Kinerja karyawan diantaranya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendukung diantaranya yaitu karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan yang berasal dari individu maupun organisasi. Semakin baik kinerja karyawan akan mampu membawa perusahaan kearah yang lebih baik (Hasibuan, 2016:52). Mengingat akan kondisi tersebut maka semua perusahaan harus selalu mengevaluasi kinerja karyawannya, begitu pula halnya dengan Bank Jateng Cabang Kudus yang harus selalu melihat kinerja karyawannya demi kemajuan perusahaan

Karakteristik pekerjaan atau *job characteristic* merupakan sebuah pekerjaan yang dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yaitu merasakan makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja (Munandar, 2021:41). Karakteristik pekerjaan bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keperilakuan (Handoko, 2016:82). Karakteristik pekerjaan merupakan uraian pekerjaan yang menjadi pedoman dalam bekerja dan dalam pelaksanaannya bisa mencapai kepuasan kinerja karyawan bisa semakin membaik dikarenakan atasan mengetahui kerja bawahan dengan cara mengetahui karakteristik pekerjaan menjadi tugas-tugas dalam pekerjaan yang bervariasi, lebih menuntut tanggung jawab (Affandy, 2016:75). Setiap karyawan yang ada dituntut untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya, sehingga tercipta kinerja karyawan yang baik pula pada Bank Jateng Cabang Kudus.

Masalah yang sering timbul dalam konteks pekerjaan *customer service* adalah ketika volume pekerjaan meningkat dan staf *customer service* harus dipindahkan ke posisi yang berbeda, seperti teller, ini tidak sesuai dengan job desk. Tugas *customer service* biasanya melibatkan interaksi langsung dengan pelanggan, menangani keluhan, memberikan informasi, dan menawarkan dukungan terkait produk atau layanan. Sementara, pekerjaan *teller* sering kali berfokus pada transaksi keuangan, seperti pengolahan setoran, penarikan, dan transaksi lainnya yang memerlukan keterampilan dan prosedur khusus. Hal ini disebabkan Ketika staf *customer service* yang tidak memiliki pelatihan khusus

dalam operasi *teller* ditempatkan di posisi *teller* selama periode sibuk, mereka mungkin tidak familiar dengan prosedur dan kebijakan *teller*. Hal ini dapat menyebabkan keterlambatan dalam pelayanan, kesalahan transaksi, atau bahkan kebingungan di pihak pelanggan.

Tabel 1.1
Fenomena /Permasalahan Karakteristik Pekerjaan Bank Jateng Cabang Kudus
Desember 2022

No	Bidang	Tugas	Capaian	Persentase
1	Pemasar Dana dan Jasa Layanan	1) Melaksanakan penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan di tim pemasar sesuai ketentuan berlaku 2) Melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan pemasaran produk dan jasa bank untuk masyarakat umum dan instansi swasta. 3) Mengelola kinerja praktis operasional pemasaran baik harian, mingguan dan bulanan 4) Melaksanakan kegiatan pengelolaan pemasaran di kantor cabang dan pembantu	Peghimpunan Dana Pihak Giro Tabungan Simpanan Berjangka Total DPK	-28,07% 6,12% 17,78% -9,19%
2	Analisis Kredit	1) Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan di seksi analisis kredit 2) Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengevaluasi penyaluran kredit konsumtif sesuai dengan rencana kerja dan anggaran. 3) Mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi pelayanan kredit produktif sesuai dengan rencana kerja dan anggaran 4) Mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan dan pembinaan kredit dengan kualitas dengan kualitas lancar dan Dalam Perhatian Khusus (DPK) 5) Mengorganisasikan,	Penyaluran Kredit/Pembiayaan Kredit Usaha produktif Kredit Konsumtif Total Kredit / Penbiayaan	18,14% 2,25% 5,29%

No	Bidang	Tugas	Capaian	Persentase
		melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan sosialisasi fasilitas kredit 6) Mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan ekspansi kredit 7) Mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan penyaluran kredit		

Sumber : Bank Jateng Cabang Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa karakteristik pekerjaan pada bidang pemasar dana dan jasa lainnya menunjukkan penurunan -28,07% dalam penghimpunan dana pihak ketiga, khususnya dari nasabah giro mencerminkan adanya masalah dalam efektivitas dan optimalitas tim pemasar dana dan jasa layanan bidang analis kredit konsumtif hanya mampu mencapai pertumbuhan sebesar 2,25%, yang jauh lebih kecil dibandingkan dengan pertumbuhan kredit usaha produktif.

Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik yang baik akan memberikan rasa nyaman bagi karyawan, rasa nyaman akan mempengaruhi kinerja karyawan terhadap perusahaan (Sedarmayanti, 2019:31). Penelitian ini akan membahas masalah utama pada karyawan yang semakin penting dan hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu masalah lingkungan kerja non fisik yang memiliki hubungan yang erat dengan proses kerja karyawan.

Fenomena yang didapat peneliti dari hasil observasi diantaranya adalah peneliti melihat hubungan antar sesama rekan kerja terlihat kurang begitu

harmonis. Karyawan yang berada di bagian *Staff Back Office* (BO) terlihat jarang bertegur sapa, mereka hanya sibuk dengan pekerjaan mereka masing-masing. Tidak hanya saat jam kerja, saat jam istirahat mereka juga masing-masing sibuk dengan urusannya. Seperti yang muslim langsung ke masjid untuk sholat dan yang tidak sholat memilih menghabiskan waktu dengan main handphone dan menonton youtube. Sangat jarang terlihat mereka mengobrol antar sesama rekan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2016:139). Fenomena lapangan pada Bank Jateng Cabang Kudus yaitu adanya gejala ketidakpuasan terlihat dari terjadinya fluktuasi absensi karyawan. Data tersebut ditampilkan tabel berikut ini.

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan Tahun 2022 Bank Jateng Cabang Kudus

Bulan	Jumlah Karyawan	Absensi				
		Cuti	Izin	Alpa	Jumlah	%
Januari	138	2	1	-	3	2,17
Februari	138	2	2	-	4	2,90
Maret	138	3	1	-	4	2,90
April	138	1	1	-	3	2,17
Mei	138	2	3	-	5	3,62
Juni	138	1	5	-	6	4,35
Juli	138	1	2	-	4	2,90
Agustus	138	2	0	-	2	1,45
September	138	2	4	-	6	4,35
Oktober	138	3	4	-	8	5,80
November	138	3	5	-	8	5,80
Desember	138	3	3	-	6	4,35

Sumber : HRD Bank Jateng Cabang Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan selama tahun 2022 jumlah absensi karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus mengalami fluktuasi.

Fenomena tentang motivasi karyawan adalah terlihat dari tingkat keterlambatan kehadiran karyawan yang mengalami fluktuasi selama tahun 2022. Hal ini dapat dilihat dari fenomena seperti tampak pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 1.3
Data Keterlambatan Karyawan Tahun 2022 Bank Jateng Cabang Kudus

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan	
		Jumlah	%
Januari	138	7	5,07
Februari	138	10	7,25
Maret	138	9	6,52
April	138	9	6,52
Mei	138	12	8,70
Juni	138	7	5,07
Juli	138	14	10,14
Agustus	138	7	5,07
September	138	11	7,97
Oktober	138	10	7,25
November	138	9	6,52
Desember	138	13	9,42

Sumber : HRD Bank Jateng Cabang Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa selama tahun 2022 jumlah keterlambatan karyawan mengalami fluktuasi dan cenderung meningkat disatu bulan terakhir.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan

target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. (Moeheriono, 2012:95). Pencapaian kinerja karyawan pada Bank Jateng Tahun 2022 akan diuraikan sebagai berikut :

Tabel 1.4
Pencapaian Kinerja Karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus
Tahun 2022

Indikator kinerja	Satuan	Tahun 2022		
		Target	Realisasi	Capaian Kinerja (%)
Indeks Kinerja	Poin	98	86	87,75%

Sumber : HRD Bank Jateng Cabang Kudus Tahun, 2023.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pencapaian kinerja karyawan Bank Jateng Tahun 2022 belum mampu mencapai target yang ditetapkan. Hal tersebut menggambarkan ada masalah pada kinerja karyawan.

Reserarch gap dalam penelitian ini terdiri dari (Ramdhani dan Sridad, 2019:63) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sapuan dan Soliha, 2017) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi.

(Nisa Ulul Mafra, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan penelitian (Sri Rejeki , 2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja.

(Afifah dan Musadieq, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan

oleh Tjahjadi (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

(Ramdlani dan Sridad, 2019) penelitiannya menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Affandy, 2017) penelitiannya menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Chresstela, Norianggono, 2016) penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian oleh Asmaradana (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Afifah dan Musadieq, 2017) menyatakan bahwa kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian oleh (Fathoni, 2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sementara variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nurtjahjono, 2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahman dkk, 2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik mengambil judul **PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA BANK JATENG CABANG KUDUS.**

1.2 Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.2.1. Objek penelitian pada Bank Jateng Cabang Kudus

1.2.2. Subjek penelitian ini adalah karyawan Bank Jateng Cabang Kudus.

1.2.3. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

1.2.4. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja.

1.2.5. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi.

1.2.6. Angka waktu penelitian dilakukan empat bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang ada Bank Jateng Cabang Kudus saat ini antara lain :

- a. Fenomena karakteristik pekerjaan pada bidang kerja tim pemasar masih belum optimal dalam mengelola dan memasarkan produk giro.
- b. Kondisi lingkungan kerja non fisik pada hubungan dengan rekan kerja masih belum optimal.

- c. Fenomena tentang kepuasan kerja diindikasikan dari tingkat absensi karyawan mengalami fluktuasi.
- d. Fenomena tentang motivasi kerja diindikasikan dari masih terdapatnya data keterlambatan kerja.
- e. Capaian realisasi kinerja belum mampu memenuhi target yang ditetapkan merupakan indikasi penurunan kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus.

Berdasarkan permasalahan di atas maka timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut berikut:

- 1.3.1. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi pada Bank Jateng Cabang Kudus?
- 1.3.2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi pada Bank Jateng Cabang Kudus?
- 1.3.3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi pada Bank Jateng Cabang Kudus?
- 1.3.4. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus?
- 1.3.5. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus?
- 1.3.6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus?
- 1.3.7. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus?

- 1.3.8. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening?
- 1.3.9. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening?
- 1.3.10. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- 1.4.1. Menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi pada Bank Jateng Cabang Kudus.
- 1.4.2. Menguji pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi pada Bank Jateng Cabang Kudus.
- 1.4.3. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi pada Bank Jateng Cabang Kudus.
- 1.4.4. Menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus.
- 1.4.5. Menguji pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus.
- 1.4.6. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus.
- 1.4.7. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Kudus.

- 1.4.8. Menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.
- 1.4.9. Menguji pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.
- 1.4.10. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1.1.1. Manfaat dari Aspek teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber referensi untuk penelitian selanjutnya serta menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang manajemen SDM.

1.1.2. Manfaat dari Aspek praktis.

Hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan masukan bagi pihak bank Jateng Cabang Kudus terhadap pengaruh karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.