

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia lebih berfokus pada upaya mengelola sumber daya manusia dalam interaksi antara organisasi dengan pekerja (Sakban et al, 2019). Dalam sebuah organisasi, terdapat berbagai faktor yang mendukung kelancaran aktivitas, salah satunya adalah sumber daya manusia. Meskipun kemajuan zaman terus berjalan seiring dengan perkembangan teknologi, sumber daya manusia tetap menjadi aset utama yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia menjadi aset yang sangat berharga yang harus dimiliki oleh perusahaan serta harus selalu dipertahankan karena sumber daya manusia yang akan menjadikan tujuan perusahaan dapat tercapai (Muzaki et al, 2021). Walaupun berbagai faktor pendukung telah tersedia, perusahaan tidak dapat beroperasi tanpa peran sumber daya manusia. Sebagai elemen utama yang menggerakkan organisasi, sumber daya manusia berperan penting dalam memastikan kelancaran setiap aktivitas. Oleh karena itu, individu dalam perusahaan harus memiliki keterampilan dan kompetensi yang mumpuni agar dapat menjalankan tugas serta tanggung jawabnya dengan optimal. Dengan kemampuan yang memadai, maka sumber daya manusia mampu menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab dengan efektif dan efisien (Cahya et al, 2021). Apabila kinerja karyawan menurun maka akan berdampak pada hasil pendapatan perusahaan atau berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Prasetyo, 2021). Sehingga perusahaan harus memiliki faktor produksi yang matang (Sari, 2021).

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang bergerak dalam bidang bisnis baik barang maupun jasa (Oktavia, 2021). Organisasi ini akan terus bertumbuh seiring dengan perolehan keuntungan yang diraih. Menuju era globalisasi sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menghadapi persaingan yang lebih kompetitif baik di pasar dalam negeri maupun dipasar luar negeri (Tarigan, 2020). Menghadapi persaingan tersebut, perusahaan wajib memiliki sumber daya manusia yang kompeten untuk mendukung usaha perusahaan dalam melaksanakan berbagai tugas sehingga memudahkan pencapaian

tujuan perusahaan (Fathurrochman, 2021). Setiap karyawan dengan tingkat produktivitas yang tinggi dan optimal dapat memberikan kontribusi dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan menurut (Adhari, 2020) Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil yang diproduksi dari fungsi sebuah pekerjaan yang tertentu atau sebuah kegiatan pada suatu pekerjaan tertentu kurang lebih selama periode waktu tertentu, yang dapat memperlihatkan kualitas serta kuantitas dari pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut (Rerung, 2019) mengatakan bahwasanya kinerja karyawan adalah sebuah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang tentunya dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja seorang karyawan adalah bentuk kontribusi yang sudah dibuat oleh seseorang individu guna untuk pencapaian tujuan didalam sebuah organisasi. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, yang terlihat ketika target dapat diselesaikan tepat waktu tanpa melebihi batas yang telah ditentukan. Dengan demikian, pencapaian tersebut sejalan dengan nilai moral dan etika yang diterapkan di perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan aspek penting yang diperlukan suatu perusahaan, hal ini dikarenakan karyawan merupakan sumber daya utama yang memberi pengaruh paling penting terhadap keberhasilan suatu perusahaan, tanpa adanya karyawan perusahaan akan mengalami kesulitan dan kegiatan perusahaan tidak dapat berjalan dengan semestinya (Khaeruman, 2021). Setiap perusahaan tentu mengharapkan kinerja tinggi dari para karyawannya guna mendukung pertumbuhan dan perkembangan bisnis. Karyawan dengan kinerja yang baik akan mampu mencapai hasil kerja yang optimal, sehingga memberikan dampak positif terhadap produktivitas. Kinerja yang optimal menunjukkan bahwa karyawan dapat mencapai target yang telah ditetapkan, memberikan layanan berkualitas, serta berkontribusi secara signifikan bagi kemajuan perusahaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhinya. Kinerja karyawan berhubungan satu sama lain dengan

beban kerja, karena dalam pemberian posisi yang tepat pada karyawan suatu organisasi perlu melihat terlebih dahulu beban kerjanya (Neksen et.al, 2021).

Menurut (Suwatno, 2021) beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi.

Menurut (Mahawati, 2021) Beban kerja merupakan kapasitas pekerjaan yang diberatkan pada masing-masing karyawan secara fisik maupun mental yang merupakan kewajiban yang harus dikerjakan mereka. Setiap pekerjaan memiliki tingkat kesulitan yang berbeda dan menjadi tanggung jawab bagi setiap individu yang menjalankannya. Tanggung jawab tersebut dapat mencakup aspek fisik, mental, maupun sosial.

Menurut (Fransiska & Tupti, 2020) Beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang. Kondisi ini dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan akibat tuntutan keahlian yang terlalu tinggi, kecepatan kerja yang berlebihan, serta volume pekerjaan yang terlalu besar. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat memicu stres, sementara beban kerja yang terlalu rendah dapat menimbulkan rasa bosan atau kejenuhan. Oleh karena itu, beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Muslih dan Satya Hardani, 2022) dalam penelitian yang dilakukan menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil yang berbeda ditemukan oleh peneliti (Pratama dan Wahyuningtyas, 2021) bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putri Aspita dan Edastama, 2023) bahwa beban kerja berpengaruh negative terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, ditemukan adanya ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti menambahkan variabel intervening dalam penelitian ini. Dimana Variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis dapat memperkuat ataupun memperlemah

hubungan dari variabel dependen dan variabel independent menjadi suatu hubungan yang tidak langsung (Ummul Aiman et al, 2022). Penelitian ini menggunakan kemampuan kerja sebagai variabel intervening untuk menganalisis serta memahami pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui peran kemampuan kerja sebagai perantara.

Menurut (Wibowo, 2019) Kemampuan Kerja pada hakikatnya dapat dirumuskan sebagai kapabilitas intelektual, emosional, dan fisik untuk melakukan berbagai aktivitas sehingga menunjukkan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuannya, tujuan disini adalah tujuan dari perusahaan. Kemampuan atau ability mencerminkan kapasitas individu dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaannya. Kemampuan ini merupakan suatu penilaian terhadap apa yang dapat dilakukan seseorang pada saat ini. Secara umum, kemampuan individu terbentuk dari dua faktor utama, yaitu Intellectual Abilities dan Physical Abilities. Kemampuan mencakup kapasitas mental dan fisik yang diperlukan untuk menyelesaikan berbagai tugas. Setiap individu memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda, namun secara umum dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual sendiri lebih berfokus pada pelaksanaan berbagai tugas kognitif.

Kemampuan kerja pada karyawan dapat mencakup keterampilan yang ditingkatkan dengan seiring berjalannya waktu. Dalam mempelajari skill (keahlian) dibutuhkan tindakan yang konsisten dan pengorbanan yang kuat dalam mempelajari ilmu tersebut (Ilhami, 2024). Dalam menguasai skill tidak dilakukan dengan waktu yang sebentar banyak pengorbanan yang akan dilalui seperti mengorbankan waktu, uang dan tenaga nya untuk mendapatkan skill yang diinginkan.

Penelitian dari (Widyandari et al, 2022) menyebutkan bahwasannya kemampuan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan (Setiawan dan Siagian, 2019) menyebutkan jika kemampuan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Kemampuan kerja merupakan keahlian yang individu punya guna mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mengerjakan tugasnya. Jika

kemampuan kerja terus dilatih dan dikembangkan akan berpengaruh pada perkembangan perusahaan dan membuahkan hasil yang optimal. Selain kemampuan kerja, motivasi juga bisa memberikan pengaruh pada kinerja karyawan di sebuah organisasi.

Menurut (Binardi, 2021) kemampuan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan diyakini mampu mempengaruhi kemampuan karyawan dikarenakan pendidikan merupakan dasar yang memberikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sangat diperlukan didunia kerja. Untuk melihat jenjang pendidikan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kantor Pusat Jambi dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini:

PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi merupakan salah satu jenis bank di Indonesia yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Tujuannya adalah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di daerah. Untuk dapat mewujudkan tujuan tersebut maka PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi di dukung oleh karyawan yang berkualitas.

Pada proses survey, adapun peneliti telah melakukan survey awal kepada 10 orang karyawan dan salah satu faktor kinerja karyawan dari PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi sebagai berikut :

Tabel 1. 1: Hasil survey awal 10 orang karyawan mengenai Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi

| No. | Pernyataan | STS | TS | KS | S | SS | Jumlah |
|-------------------|--|----------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | Kualitas Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik | 0 | 1 | 4 | 4 | 1 | 10 |
| 2. | Kuantitas Menyelesaikan pekerjaan yang ditentukan Perusahaan | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 10 |
| 3. | Ketepatan Waktu Memyelesaikan perkerjaan waktu yang ditentukan | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 4. | Efektivitas Datang Tepat Waktu | 0 | 0 | 0 | 4 | 6 | 10 |
| 5. | Kemandirian Mempertimbangkan Konsekuensi dari Keputusan yang di buat | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | 10 |
| Jumlah | | 3 | 4 | 8 | 18 | 17 | 50 |
| Persentase | | 6 | 8 | 16 | 36 | 34 | 100 |

Sumber: Data diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil survey awal di atas mengenai kinerja karyawan, terlihat bahwa kondisi kinerja karyawan belum optimal di dukung dengan karyawan ada yang memilih sangat tidak setuju, tidak setuju, dan kurang setuju, dengan pernyataan – pernyataan dalam kuesioner di atas. Dapat di artikan perusahaan belum memberikan waktu dan pekerjaan yang seharusnya yang dimana malah di luar kapasitas karyawan.

Tabel 1. 1: Hasil survey awal 10 orang karyawan mengenai beban kerja (X) pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi

| No. | Pernyataan | STS | TS | KS | S | SS | Jumlah |
|-------------------|--|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | Target yang harus dicapai Target diberikan perusahaan sesuai kemampuan | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 10 |
| 2. | Kondisi pekerjaan Kondisi pekerjaan sesuai ketentuan Perusahaan | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 10 |
| 3. | Pengunaan Waktu Menggunakan waktu bekerja dengan maksimal | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 10 |
| 4. | Standar Pekerjaan Sistem perusahaan mendorong mencapai standar pekerjaan | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 10 |
| Jumlah | | 5 | 6 | 10 | 12 | 7 | 40 |
| Persentase | | 12,5 | 15 | 25 | 30 | 17,5 | 100 |

Sumber: Data diolah tahun 2025

Bedasarkan hasil survey awal di atas mengenai beban kerja masih dimiliki oleh perusahaan, bisa dilihat dalam tabel 1.2 ada terdapat pernyataan yang sangat tidak setuju dipilih oleh karyawan, dimana pernyataannya mengenai target, kondisi, waktu dan sistem yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan yang diberikan perusahaan yang berarti perusahaan belum optimal dalam memberi target, kondisi, waktu dan sistem dalam pekerjaan pada karyawanya.

Tabel 1. 2: Jenjang Pendidikan Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah

| No. | Jenjang Pendidikan | Jumlah Karyawan |
|--------------------------|--------------------|------------------|
| 1. | S2 | 33 Orang |
| 2. | S1 | 532 Orang |
| 3. | D3 | 61 Orang |
| 4. | SMU | 88 Orang |
| 5. | SD – SMP | 1 Orang |
| Jumlah Seluruhnya | | 715 Orang |

Sumber: PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi 2024

Berdasarkan data pada tabel 1.3 dapat dilihat bahwa tingkat jenjang pendidikan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat jenjang pendidikan tinggi strata 1 atau sarjana hal ini menandakan bahwa tingkat pendidikan karyawan masih tergolong tinggi.

Selain tingkat pendidikan, faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kemampuan kerja karyawan adalah faktor pelatihan. Pelatihan merupakan proses yang dilakukan untuk mempersiapkan karyawan untuk memperoleh pengetahuan dalam suatu bidang yang dilakukan dengan melalui tahapan yang sistematis dan terencana seperti pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Rumawas, 2019). Pelatihan karyawan lebih diarahkan dalam meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan yang berkaitan erat dengan jabatan maupun tanggung jawab karyawan (Raymond et al, 2023).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu karyawan pada departemen Unit Usaha Syariah yaitu Ibu Yeri dimana Ibu Yeri mengatakan bahwa ada Banyak jenis pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya, namun hanya beberapa yang pernah diikuti oleh beliau karna hanya itu yang dapat menunjang kinerja atau karirnya. Berikut inilah beberapa pelatihan yang pernah diikuti oleh Ibu Yeri:

- Pelatihan Operasional Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia (SKNBI), yang bisa diikuti hanya 10 orang saja.
- Pelatihan Operasional Real-Time Gross Settlement (RTGS), sama seperti SKNBI yang bisa diikuti hanya 10 orang saja.
- Pelatihan Operasional BI-Fast (Bank Indonesia), berbeda dengan SKNBI dan RTGS, BI-Fast hanya bisa diikuti 5 Orang saja.

Alasannya karna itu semua sudah dari sistem perusahaan dan Bank Indonesia yang menyelenggarakannya. Untuk pelatihan lainnya yang telah dilakukan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi bisa dilihat pada lampiran yang terdapat pada lampiran 1 Dapat dilihat bahwa PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi telah melaksanakan berbagai pelatihan. Pelatihan ini diharapkan bisa menciptakan kinerja karyawan yang lebih maksimal.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Zulhazzi Siregar et al, 2021) dalam penelitian yang mengkaji tentang kemampuan kerja terhadap kinerja yang menjelaskan temuan penelitiannya variabel kemampuan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan temuan penelitian pendahulu lainnya yaitu temuan (Syarifah Fadila et al, 2020), dalam penelitiannya kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, data yang telah dipaparkan, serta adanya kesenjangan dalam hasil penelitian sebelumnya, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mendalami permasalahan tersebut. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan studi dengan judul "Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kemampuan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi."

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan data awal yang didapatkan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi diduga kinerja karyawan yang cukup tinggi diikuti dengan beban kerja yang cukup tinggi dikarenakan masih banyaknya karyawan yang melakukan lembur. Dan kemampuan kerja PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi harus di tingkatkan lagi agar menjadi sumber daya manusia yang lebih unggul bagi perusahaan. Dan dapat dilihat pada survey awal yang dilakukan peneliti adanya yang memilih sangat tidak setuju, tidak setuju dan kurang setuju pada pernyataan kuesioner kinerja karyawan, dan beban kerja.

Berdasarkan masalah yang telah dijelaskan diatas maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja karyawan, beban kerja dan kemampuan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
2. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap beban kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kemampuan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
4. Apakah kemampuan kerja berpengaruh kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?

5. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan, beban kerja dan kemampuan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
2. Untuk mengetahui beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
3. Untuk mengetahui beban kerja berpengaruh terhadap kemampuan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
4. Untuk mengetahui Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
5. pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Secara terperinci manfaat dari penelitian atau kajian ini diantaranya:

1. Bagi Peneliti
Sebagai alat untuk meningkatkan pemahaman baik teori ataupun praktik sehingga menjadi acuan dalam manajemen sumber daya alam (SDM) dalam menemukan banyak referensi baru yang berguna untuk memperkaya literatur.
2. Bagi Mahasiswa
Penelitian Ini dimaksudkan agar dapat menjadi sumber bacaan, sumber, atau bahan referensi yang berharga bagi peneliti lain di masa yang akan datang.
3. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan hal kepada pihak PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi akan pentingnya beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan kerja.