

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan tempat terjadinya suatu kegiatan produksi dan berkumpulnya berbagai faktor produksi seperti; sumber daya manusia, sumber daya alam, finansial dan sebagainya dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dari faktor-faktor produksi tersebut, sumber daya manusia merupakan yang paling dominan berperan dalam meningkatkan kualitas dan keberhasilan perusahaan, karena manusia memiliki peran yang aktif dalam setiap kegiatan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan penentu atas terwujudnya tujuan perusahaan.

Perusahaan yang mengelola sumber daya manusianya dengan baik akan terlihat dari bagaimana perusahaan dalam memperlakukan karyawan-karyawannya serta seberapa efektif dan efisienya hasil atau *output* yang didapatkan. Perusahaan yang melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan membuat karyawannya merasa senang, tidak terbebani atas tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan serta memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mendapatkan jenjang karir atau peningkatan jabatan. Jika karyawan merasa senang, tidak merasa tertekan oleh tugasnya, dan diberikan kesempatan untuk berkembang maka mereka akan menghasilkan kinerja yang optimal dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Setiap perusahaan tentu memiliki sumber daya manusia, salah satunya adalah PT. XYZ yang merupakan salah satu anak usaha dari PT. X yang dulu dikenal dengan nama PT. YZ yang bergerak di bidang jasa pelayaran, jasa maritim dan jasa logistik yang berfungsi untuk memberikan dukungan secara total terhadap aktivitas PT. P. PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha jasa pengiriman barang, penyediaan tenaga kerja dan perdagangan umum PT. XYZ merupakan anak perusahaan PT. X yang memiliki bidang usaha meliputi usaha jasa pengiriman barang, penyediaan tenaga kerja dan perdagangan umum. Bisnis jasa

Rezka Lukman Nul Hakim, 2021

PENGARUH BEBAN KERJA, PROMOSI JABATAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT XYZ

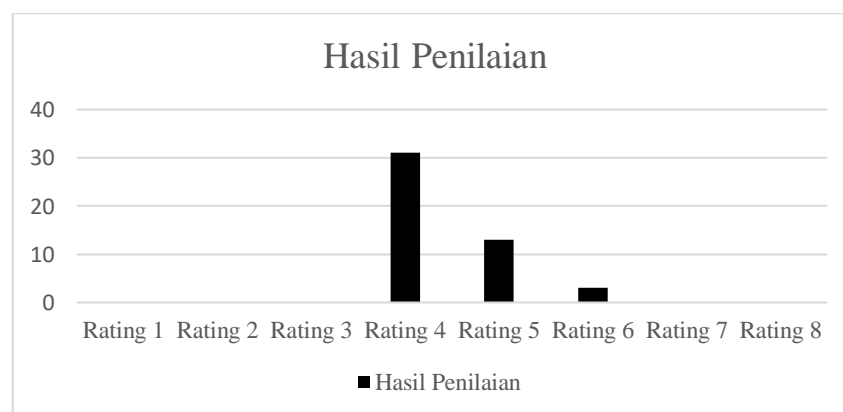
UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen S1

[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

pengiriman mencakup pengiriman barang menggunakan semua moda transportasi (misalnya Darat, Laut dan Udara). Bisnis lainnya adalah penyediaan tenaga kerja yang membidangi pekerjaan staf administrasi, supir, layanan kru, layanan pemeliharaan, dan lain sebagainya. Kegiatan lainnya adalah penyediaan material secara umum (Material Kapal seperti sparepart, tali kapal, perkakas mesin, alat tulis kantor, dll).

PT. XYZ merupakan anak perusahaan yang beroperasi untuk mendukung induk perusahaannya. Maka untuk menjalankan bisnis tersebut diperlukan komunikasi serta kerja sama yang baik disetiap bagiannya. Untuk menciptakan kerjasama yang baik tentu perusahaan membutuhkan kualitas dari sumber daya manusianya yang baik. Kualitas sumber daya manusia yang baik akan terlihat dari adanya hasil atau *output* kerja karyawan yang sesuai dengan standart atau bahkan melebihi standart yang sudah ditetapkan.

Kinerja karyawan merupakan hasil atau keseluruhan tingkat keberhasilan karyawan dalam kurun waktu tertentu. Karyawan merupakan faktor penting sebagai penentu dari perusahaan apakah perusahaan dapat menghasilkan *output* yang optimal atau malah sebaliknya perusahaan menghasilkan *output* yang kurang dari standart yang merupakan hasil dari kinerja karyawan. Dalam mengukur kinerja karyawannya, PT. XYZ menggunakan penilaian kinerja karyawannya untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan-karyawannya.



Gambar 1 Grafik Kinerja Karyawan PT. XYZ Tahun 2020.

Sumber: *Performance Rating Recapitulaion & Chart Karyawan PT. XYZ (2020)*. (Diolah Peneliti).

Rezka Lukman Nul Hakim, 2021

PENGARUH BEBAN KERJA, PROMOSI JABATAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT XYZ

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen S1

[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

Tabel 1. Rating Scale PT. XYZ

Rating Scale	Penilaian
1-2	Evaluasi
3-4	Kurang Baik
5-6	Cukup Baik
7-8	Sangat Baik

Sumber: Performance Rating Recapitulation & Chart Karyawan PT. XYZ (2020). (Diolah Peneliti).

Berdasarkan grafik dan tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa hasil kinerja karyawan tahun 2020 dari 57 karyawan menunjukkan 35 karyawan mendapatkan rating 4 atau kurang baik, 16 karyawan mendapatkan rating 5 dan 6 karyawan mendapatkan rating 6 atau cukup baik. Data penilaian kinerja tersebut diambil berdasarkan penilaian terhadap perilaku karyawan selama bekerja (*Behaviour*) dan hasil penilaian kerja secara langsung oleh atasan atau pihak yang berwenang selama periode tertentu (*Result*).

Berdasarkan data yang telah disajikan, sebanyak 61,4% karyawan PT. XYZ memiliki kinerja dibawah dari yang diharapkan, yaitu rating 4, dan sebanyak 38,6% karyawan PT. XYZ memiliki penilaian kinerja cukup baik yaitu rating 5 dan 6 serta tidak ada karyawan PT. XYZ yang memiliki penilaian kinerja yang melebihi harapan atau rating 7 dan 8. Hal ini menjadi perhatian karena sebanyak 66% karyawan PT. XYZ memiliki kinerja yang kurang baik dan 34% karyawan PT. XYZ yang memiliki kinerja cukup baik dan tidak ada karyawan PT. XYZ yang memiliki kinerja sangat baik atau rating 7 dan 8. Jika hal ini dibiarkan terus-menerus maka kinerja dan *output* yang dihasilkan PT. XYZ perlahan-lahan akan menurun dan tidak stabil.

Berdasarkan data di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa masih ada kinerja karyawan PT. XYZ yang di bawah dan setara dengan nilai rata-rata atau masih belum optimal. Dari hal ini maka dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT. XYZ masih banyak yang belum berada pada titik maksimal atau melebihi standart.

Padahal, dengan kondisi yang ada di perusahaan masih memungkinkan karyawan untuk dapat mengoptimalkan kinerja yang dimilikinya.

Dalam mencapai kinerja karyawan yang maksimal atau sesuai dengan standar tidaklah mudah. Karyawan yang mempunyai beban kerja yang tinggi akan disertai dengan perasaan tertekan dan stress. Menurut Tarwaka (Tjibrata *et al.*, 2017, hlm. 1572) beban kerja merupakan suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja tidak selalu memberikan dampak yang negatif kepada karyawan, melainkan beban kerja juga bisa memberikan dampak yang positif kepada karyawan. Beban kerja yang mempunyai dampak positif adalah beban kerja yang memiliki sifat untuk membangun, memotivasi, serta memberikan semangat baru bagi karyawan yang sempat mengalami penurunan atas kinerjanya.

Karyawan yang mempunyai tingkat beban kerja, tanggung jawab, serta jam kerja yang melebihi batas normal akan membuat karyawan merasa tertekan dan stress. Hasil wawancara dengan Bapak Andi selaku Ast. Manager Personalia & Umum mengatakan bahwa “Karyawan PT. XYZ dinilai mempunyai beban kerja yang tinggi dikarenakan jumlah dari karyawan yang masih sedikit dan jumlah pekerjaan yang banyak. Dengan jumlah tenaga kerja yang sangat terbatas, karyawan harus menanggung beberapa bagian pekerjaan dalam perusahaan.”

Dengan kondisi seperti ini, tentu karyawan akan lebih mudah mendapatkan beban kerja yang tinggi. Karyawan yang mempunyai beban kerja yang tinggi akan memiliki tingkat atau kadar emosi yang tidak stabil dan tentu akan mempengaruhi lingkungan sekitarnya, hal ini merupakan hal yang kurang baik karena akan mempengaruhi kinerja karyawan yang lain. Tetapi, beban kerja yang mempunyai pengaruh positif terhadap karyawan dapat menjadi pemantik atau dasar dari karyawan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih optimal. Menurut Lisnayetti dan Hasanbasri (Rolos *et al.*, 2018, hlm. 22), mengatakan adanya keterkaitan hubungan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut: “Beban kerja tinggi akan menyebabkan kurangnya kinerja”. Yang berarti jika beban kerja yang diterima seorang karyawan cenderung tinggi maka akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Namun, beban kerja

dapat memberikan hasil yang berbeda negatif ataupun positif kepada setiap karyawannya tergantung dari cara karyawan dalam menyikapi suatu kejadian tersebut.

Selain beban kerja, hal yang penting dan mempengaruhi selanjutnya dalam kinerja karyawan adalah promosi jabatan. Menurut (Fahmi, 2016, hlm. 88) Promosi adalah suatu kenaikan posisi seorang karyawan dari posisi awal ke posisi yang lebih tinggi. Promosi tersebut biasanya berupa kenaikan jabatan dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Bentuk dari kemajuan atau perkembangan karir karyawan adalah promosi jabatan. Tujuan perusahaan melakukan program promosi jabatan untuk para karyawannya adalah untuk memaksimalkan kerja karyawannya seoptimal mungkin yang tentu akan berdampak pada tingkat kinerja perusahaan itu sendiri. Bagi karyawan tentu promosi jabatan merupakan hal yang sangat mereka inginkan untuk mencukupi segala kebutuhannya karena dengan adanya promosi jabatan ini akan meningkatkan penghasilan, tanggung jawab, kekuasaan serta status sosial yang mereka miliki.

Program promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan tetap biasanya berupa kenaikan pangkat atau jabatan karyawan tersebut. Sedangkan untuk program promosi jabatan bagi karyawan kontrak adalah dengan merubah status atau jabatan mereka dari karyawan kontrak menjadi karyawan tetap. PT. XYZ dinilai masih belum memberikan perhatian lebih dalam melakukan pengembangan atau jenjang karir karyawannya dalam hal promosi jabatan. Hal ini dikarenakan program promosi PT. XYZ yang belum mempunyai ketetapan atau kejelasan tentang kapan promosi jabatan akan dilakukan oleh perusahaan. Dengan sistem yang seperti ini tentu akan membuat karyawan PT. XYZ menjadi mempunyai semangat kerja yang rendah sehingga membuat tidak adanya keinginan untuk bekerja dan meningkatkan kinerjanya yang disebabkan oleh program promosi jabatan yang belum ideal ini.

Tabel 2. Jumlah Karyawan Kontrak PT. XYZ

NO	Periode Kontrak	Jumlah Karyawan
1.	< 1 Tahun	18
2.	1 Tahun	16
3.	2 Tahun	7
4.	3 Tahun	8
5.	> 4 Tahun	8
Jumlah		57

Sumber: DataBase Karyawan PT. XYZ (2021). (Diolah Peneliti).

Jumlah karyawan PT. XYZ adalah 57. Dari table diatas menyatakan bahwa bahwa mayoritas karyawan PT. XYZ merupakan karyawan kontrak. Selain itu, karyawan kontrak tersebut mempunyai masa kerja yang cukup lama, dari dibawah satu tahun hingga lebih dari 4 tahun tanpa adanya perubahan posisi jabatan yang disebabkan oleh promosi jabatan. Padahal, ada beberapa karyawan PT. XYZ yang mempunyai kinerja yang cukup baik. Dengan tidak adanya perubahan posisi jabatan dalam waktu yang cukup panjang, tentu hal ini dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan karena karyawan tidak mempunyai semangat dan motivasi untuk berkembang dalam karirnya dan akan lebih sering untuk bekerja secukupnya. Sehingga, permasalahan tentang tidak adanya program promosi jabatan yang baik akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan yang diakibatkan oleh kurangnya promosi jabatan.

Perusahaan tentu menginginkan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Karyawan yang baik merupakan karyawan yang bertanggung jawab dengan segala pekerjaannya. Selain itu, usaha karyawan dan segala pihak yang ada dalam perusahaan harus sejalan dengan tujuan perusahaan. Agar dapat berbanding lurus antara kinerja yang dihasilkan karyawan dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan, maka karyawan sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan harus mempunyai kemauan dan kemampuan yang tinggi. Untuk meningkatkan kemampuan dan kemauan karyawan diperlukannya motivasi sebagai dorongan agar menciptakan semangat kerja karyawan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya.

Setiap individu tentu membutuhkan adanya dorongan motivasi, namun dalam prakteknya tidaklah mudah untuk dapat memotivasi seseorang. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor dan karakter tiap individu dalam memandang sesuatu yang terjadi pada dirinya. Menurut Siagian (Ngusmanto, 2017, hlm. 107) motivasi merupakan dukungan yang diberikan kepada individu sehingga individu tersebut memberikan segala kemampuannya untuk dapat menyelesaikan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Dengan ini kemampuan yang diberikan dapat berupa tenaga, keahlian serta waktu yang dimiliki agar tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hasil wawancara dengan Bapak Andi selaku Ast. Manager Personalia & Umum yang mengatakan bahwa “Karyawan PT. XYZ dinilai kurang mendapatkan dorongan motivasi dari internal perusahaan dikarenakan lokasi yang berbeda-beda sehingga komunikasi dan hubungan antara karyawan dengan karyawan ataupun atasan terbatas dan kurang terjalin dengan baik. Dengan hubungan yang rendah di internal perusahaan mengakibatkan dukungan atau dorongan motivasi antara satu dengan yang lain menjadi kurang kuat.”

Motivasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berupa tunjangan, kesempatan untuk mengembangkan diri, arahan dan contoh yang baik, apresiasi terhadap ide serta masukan karyawan, komunikasi dan situasi kerja yang positif. PT. XYZ dinilai masih belum memberikan perhatian lebih terhadap pemberian motivasi yang optimal kepada karyawannya. Hal ini dikarenakan kurangnya dorongan motivasi antara internal perusahaan serta masih banyak karyawan yang seharusnya bisa menghasilkan kinerja yang optimal, namun akhirnya menghasilkan kinerja yang kurang optimal. Dengan keadaan yang seperti ini tentu akan membuat karyawan PT. XYZ menjadi tidak mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga membuat karyawan tidak meningkatkan kinerjanya disebabkan oleh motivasi kerja yang kurang diperhatikan ini.

Karyawan yang merasa tidak mendapatkan motivasi yang cukup mampu mendorongnya untuk bangkit, baik dari pihak internal perusahaan ataupun eksternal perusahaan seperti keluarga, ataupun kerabat, maka kinerja dari karyawan tersebut akan menunjukkan hasil yang negatif atau turun. Maka dari itu, pimpinan perusahaan

ataupun manajemen sumber daya manusia perusahaan perlu memperhatikan masalah ini dengan mencari solusi agar karyawan terus merasa termotivasi untuk berkembang dan memberikan kinerja yang positif.

Untuk membandingkan hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti membandingkan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai perbandingan yang sesuai dengan fenomena yang akan diteliti. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rahmadyah, 2021) yang menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini bertentangan dengan hasil penelitian (Ariyanto, 2020) bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Supriaddin, 2020) bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan penelitian (Pertiwi *et al.*, 2021) bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cahyana, 2020) bahwa promosi jabatan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lalu dalam penelitian (Potu *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, berbeda dengan (Rifa'i *et al.*, 2021) bahwa motivasi kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu dan adanya *gap research*. Peneliti ingin kembali menguji variabel beban kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan untuk melihat sejauh mana pengaruh beban kerja dan promosi jabatan di tahun ini. Untuk itu, beban kerja dan promosi jabatan menjadi variabel independen mewakili peningkatan kinerja karyawan yang lebih optimal. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH BEBAN KERJA, PROMOSI JABATAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. XYZ”**.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ?
2. Apakah terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ?
4. Apakah terdapat pengaruh beban kerja, promosi jabatan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka disimpulkan tujuan dari adanya penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh beban kerja, promosi jabatan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ.

I.4 Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis maupun praktis:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi perkembangan ilmu khususnya pada manajemen sumber daya manusia terkait dengan pengaruh beban kerja, promosi jabatan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan menjadi bahan referensi atau acuan bagi

Rezka Lukman Nul Hakim, 2021

PENGARUH BEBAN KERJA, PROMOSI JABATAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT XYZ

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen S1

[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

Secara praktis, diharapkan penelitian ini memberi gambaran terkait langkah direktur atau manajemen sumber daya manusia lainnya dalam waktu yang akan datang, seperti dalam pengambilan keputusan ketika menghadapi tantangan baru dan juga sebagai bahan pertimbangan terkait kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh beban kerja, promosi jabatan, dan motivasi kerja.