

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kondisi persaingan saat ini semakin kompetitif. Hal ini menuntut perusahaan atau organisasi selalu berusaha menemukan cara dan kebijakan yang efektif untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai peningkatan produktivitas secara kualitas dan kuantitas, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain bahkan mampu berada di atas perusahaan lain (Ida, 2015). Manajemen sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan kinerja karyawan, baik pada tingkat individual, tingkat kelompok kerja, dan pada tingkat organisasi. Keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut, artinya manusia yang memiliki daya, kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan organisasi sehingga akan terwujud kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Kinerja pegawai secara umum adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang dalam kelompok atau organisasi. (Mangkunegara, dalam Putro, 2017). Kinerja karyawan juga merupakan sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Mulyadi, dalam Putro, 2017)

Kinerja karyawan mencerminkan kecakapan perusahaan dalam menjalankan operasi bisnisnya untuk mencapai tujuan. Kinerja perusahaan tidak akan terlepas

dari kinerja para karyawan yang menjalankan operasi bisnis perusahaan. Menurut Gomes dalam Khoirina, (2015) mengatakan kinerja suatu pekerjaan adalah tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan output perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja perbankan hingga semester pertama tahun 2018 masih belum optimal. Sejumlah bank malahan masih mencatatkan kinerja yang berada di bawah ekspektasi. Tim Ekonom Bank Mandiri mencatat, dari 10 bank besar, kinerja enam bank di antaranya masih di bawah ekspektasi. Menurut Anton Gunawan, Kepala Ekonom Bank Mandiri, yang sudah sesuai ekspektasi adalah Bank Mandiri dan Bank BNI. Sedangkan yang di atas ekspektasi adalah BTPN dan Bank Jatim. "Secara umum, kinerja perbankan masih meningkat, memang ada beberapa bank yang tidak sesuai perkiraan awal, tapi sifatnya ini tidak absolut," kata Anton. Menurutnya, kinerja beberapa bank yang belum sesuai ekspektasi ini disebabkan karena indikator realisasi laba, kredit, DPK bank dan pencadangan yang belum optimal. Misalnya, Bank Panin yang mencatat penurunan indikator seperti laba bersih, laba sebelum pajak dan dana pihak ketiga (DPK) yang negatif. Beberapa bank lain, seperti Bank Permata yang mencatat laba turun 53% di semester 1 2018 juga tidak sesuai harapan. BCA dan BRI yang mencatat kenaikan laba masing-masing 8% dan 11% juga, menurut Anton, harusnya bisa mencatat laba lebih tinggi. Selain itu, rasio kredit bermasalah alias *non performing loan* (NPL) kecenderungannya ada penurunan. Namun, untuk *loan at risk* atau jumlah kredit bermasalah dan kredit yang direstrukturisasi dan dalam perhatian khusus masih cukup tinggi. (Kontan.co.id)

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Sedangkan faktor organisasi adalah atasan yang buruk, bentuk

pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas. (Glints.com)

Sebelumnya sudah ada penelitian mengenai dampak sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan, tetapi hanya pada level manajemen tengah saja. Penelitian terhadap manajemen bawah masih sangat sedikit. Padahal seperti yang kita tahu dalam perusahaan jasa, karyawan *low management* yang langsung berhadapan dengan melayani kepentingan konsumen yang akan langsung dilihat baik buruknya kinerja karyawan oleh konsumen atau masyarakat. Karena keterbatasan ini lah penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang kinerja karyawan yang sangat mempengaruhi nama perusahaan dimata masyarakat.

Sistem pengukuran kinerja interaktif adalah salah satu faktor organisasional. Sistem pengukuran kinerja interaktif merupakan sistem pengukuran kinerja yang digunakan dengan perhatian terhadap informasi perusahaan dari manajer secara berkesinambungan terhadap strategik perusahaan, dimana manajer secara aktif dan teratur melibatkan diri ke dalam pengambilan keputusan dari aktifitas karyawan. Sistem pengukuran kinerja interaktif mempunyai fungsi penting untuk mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi serta dapat mengubah perilaku karyawan. Penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif memiliki potensi yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi. Namun, teori-teori formal bagaimana sistem pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan kinerja tidak diartikulasikan dengan baik. Penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif membuka saluran komunikasi antara atasan dan bawahan yang bertujuan untuk menggali gagasan serta informasi yang berharga pada karyawan. Penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif juga telah ditemukan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perilaku yang terarah, memberikan karyawan hak suara, mempromosikan sikap positif terhadap pengawasan dan tugas-tugas, dan dapat digunakan untuk memusatkan perhatian

terhadap isu-isu yang mempengaruhi kinerja, seperti ketidakpastian strategis. Bisbe et al., (dalam Kenedy, 2017).

Selain sistem pengukuran kinerja interaktif, ada juga *job involvement* (keterlibatan kerja) yang merupakan faktor individual yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang baik adalah karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dengan pekerjaannya. Apabila keterlibatan kerja seseorang meningkat, maka akan meningkat pula kinerjanya terhadap perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, seseorang yang tingkat keterlibatan kerjanya rendah, maka akan tidak baik pula kinerjanya dalam perusahaan. Jadi, keterlibatan kerja merupakan bentuk positif yang dimiliki karyawan yang akan mempengaruhi kinerja mereka. Kemudian dalam penelitian ini, keterlibatan kerja akan disebut *job involvement*. (Ulan, 2016)

*Job involvement* merupakan tingkat dimana seseorang pekerja menyibukkan diri, merasa terkait, berfokus hanya pada pekerjaannya saja dan hanya peduli pada pekerjaannya saja. Saat seorang karyawan memiliki tingkat *job involvement* yang tinggi, maka akan secara sukarela untuk mencurahkan waktu demi perusahaan yang dimilikinya sekarang. *Job involvement* yang tinggi akan membuat karyawan lebih mengusahakan upaya yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki *job involvement* rendah akan berusaha menarik diri dari pekerjaannya dan tidak mengusahakan upaya yang lebih baik dalam berkinerja (Ulan, 2016).

*Job involvement* merupakan variabel yang menarik untuk diteliti, karena dapat mempengaruhi kinerja dan sikap karyawan. Keterlibatan kerja karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat berkompetisi dengan perusahaan lainnya melalui pengembangan dan keberhasilan kinerja perusahaan. Karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja bisnis jika mereka mampu berkinerja secara efisien dan efektif, dimana hal ini diidentifikasi dari keterlibatannya dalam pekerjaan. Maka dari itu perlu bagi perusahaan memperhatikan tingkat *job involvement* karyawan untuk dapat melihat kontribusi karyawan pada perusahaan.

Menurunnya tingkat kinerja seseorang di dalam suatu organisasi disebabkan karena kurangnya karyawan yang dilibatkan di dalam suatu pekerjaan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi lebih sering melibatkan para pegawai dalam setiap pekerjaan, agar karyawan yang dilibatkan menjadi lebih berkomitmen dalam pekerjaan dan meningkatnya kinerja, dengan begitu dikatakan bahwa organisasi tersebut berhasil. (Sethi, 2016) menyatakan bahwa seseorang yang tidak terlibat berpartisipasi dalam organisasinya, maka akan menganggap bahwa pekerjaan dirasa tidak penting bagi harga diri serta tidak memiliki keterikatan secara emosional terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak negatif pada menurunnya kinerja. Selanjutnya (Nazish, 2013) menyatakan bahwa tingkat komitmen pegawai yang rendah di dalam organisasi, yang berakibat karyawan tidak memiliki keterikatan terhadap pekerjaan, serta kurang aktif dalam menyumbangkan ide-ide dan kontribusinya di dalam organisasi. Aditya (2014) mengungkapkan bahwa semakin rendahnya tingkat komitmen karyawan maka akan semakin rendah usaha karyawan dalam melakukan pekerjaan.

*Job challenge* atau tantangan pekerjaan didefinisikan oleh Jones dan James (dalam Kanedy, 2017) yaitu tantangan pekerjaan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan memberikan individu kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau kemampuannya.

*Job challenge* dapat memediasi hubungan Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan *Job Involvement*. Karena ketika karyawan diberikan peluang untuk berkontribusi melalui ide-ide dan saran dalam pengambilan sebuah keputusan, disini lah karyawan akan merasakan tantangan pekerjaan (*Job Challenge*). Karena pada saat seperti itu secara tidak langsung *job challenge* akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi (meningkat). Yang mana meningkatnya kinerja yang karyawan dilibatkan dalam membuat keputusan yang optimal yang kemudian menimbulkan *job challenge* bagi karyawan dilihat dari sudut pandang yang beragam akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan (Kemelgor, dalam Septiadi, 2017). Begitu pun dengan Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif. Penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif secara

langsung tidak mempengaruhi kinerja karyawan, akan tetapi tantangan pekerjaan (*job challenge*) sebagai variabel mediasi dapat berhasil meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keterlibatan manajer berdiskusi dengan karyawan mampu membentuk sikap tantangan kerja yang dialami karyawan, dan hal tersebut akan membuat karyawan bekerja secara sungguh-sungguh untuk mengembangkan *passion* karyawan, dengan demikian *passion* yang tumbuh dalam diri karyawan akan meningkatkan kinerjanya dan apabila kinerja karyawan baik akan bermanfaat untuk mendorong peningkatan kinerja.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dari (Kanedy, 2017) karena masih sedikitnya penelitian tentang Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif terhadap kinerja karyawan dengan menambahkan variabel *Job Involvement*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka judul dalam penelitian ini adalah:

**“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan *Job Involvement* Terhadap Kinerja Karyawan: *Job Challenge* Sebagai Variabel Mediasi”**

## **1.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk memfokuskan penelitian agar memiliki ruang lingkup dan arah yang jelas, maka peneliti memberikan batasan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Perusahaan yang diteliti adalah perusahaan jasa perbankan yang terindeks di LQ45 yang berada di Bandar Lampung;
2. Responden dalam penelitian ini adalah para manajer dan non manajer dalam divisi bisnis yang ada dalam perusahaan;
3. Aspek dalam penelitian ini adalah melihat persepsi responden terhadap teori penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif, *job involvement*, kinerja karyawan dan *job challenge* melalui instrumen kuisioner.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut, maka perumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Apakah Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah *Job Involvement* berpengaruh terhadap Job Challenge?
3. Apakah *Job Challenge* memediasi hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan Kinerja Karyawan?
4. Apakah *Job Challenge* memediasi hubungan antara *Job Involvement* dan Kinerja Karyawan?

#### **1.4 Tujuan Masalah**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif terhadap *Job Challenge*;
2. Untuk menganalisis pengaruh *Job Involvement* terhadap *Job Challenge*;
3. Untuk menganalisis pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif terhadap Kinerja Karyawan dengan *Job Challenge* sebagai variabel mediasi;
4. Untuk menganalisis pengaruh *Job Involvement* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Job Challenge* sebagai variabel mediasi;

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

##### **1. Manfaat Teoritis**

###### **a. Mahasiswa Jurusan Akuntansi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan serta bukti empiris mengenai sistem pengukuran kinerja interaktif, *job involvement*, kinerja karyawan dan *job challenge*, serta dapat diterapkan di dunia perusahaan;

b. Masyarakat

Sebagai saran informasi tentang pentingnya sistem pengukuran kinerja interaktif, *job involvement*, kinerja karyawan dan *job challenge* dalam dunia perusahaan;

c. Ilmu Akuntansi Manajemen

Diharapkan penelitian ini memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, terutama yang ingin meneliti lebih lanjut tentang pentingnya sistem pengukuran kinerja interaktif, *job involvement*, kinerja karyawan dan *job challenge* dalam dunia perusahaan.

d. Bagi Universitas

Sebagai referensi penelitian yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, serta sebagai darma bakti Institut Informasi dan Bisnis Darmajaya pada umumnya dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada khususnya;

e. Peneliti

Dapat memberikan tambahan wawasan yang bermanfaat mengenai pentingnya pemanfaatan sistem pengukuran kinerja interaktif, *job involvement*, kinerja karyawan dan *job challenge* pada suatu perusahaan serta dapat menerapkan di dunia pekerjaan.

2. Manfaat Praktis

a. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis bagi praktik bisnis untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja interaktif dan *job involvement* sebagai alat bantu manajemen, dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui *job challenge*.

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak perusahaan tentang pentingnya sistem pengukuran kinerja interaktif, *job involvement*, kinerja karyawan dan *job challenge* dalam keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan; dan



- c. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan pengetahuan yang dapat menjadi bahan referensi, khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

### **1.6.1 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan bertujuan untuk mempermudah pemahaman dan penelaahan penelitian laporan kerja praktek. Dalam laporan kerja praktek ini, sistematika penulisan terdiri atas lima bab, masing-masing uraian yang secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang, ruang lingkup penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Berisi tentang *grand theory*, penjelasan Kinerja Interaktif, *Job Involvement*, Kinerja Karyawan, dan *Job Challenge*. Selanjutnya menjelaskan tentang penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan bangunan hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Berisi tentang sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang deskripsi data baik tentang objek penelitian maupun tentang variabel penelitian , menjelaskan hasil analisis data, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang berkaitan analisa dan optimalisasi sistem berdasarkan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**