

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia adalah mitra utama perusahaan maupun organisasi yang berperan penting dalam menumbuhkan perkembangan perusahaan secara berkelanjutan dan sangat menentukan bagi keberhasilan dan kesinambungan atas tersedianya tenaga kerja yang tetap untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan serta waktu yang tepat kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang ditetapkan. Sumber daya manusia tidak hanya jadi mitra utama dalam pelaksanaan tujuan organisasi tetapi sumber daya manusia saat ini dianggap sebagai suatu *asset* bagi organisasi dan bukan lagi sebagai mesin ataupun sebagai *partnership*.

Menurut catatan *United Nations Development Programme* (UNDP) tahun 2016, *Human Development Index* (HDI) Indonesia pada 2015 berada di peringkat 113, turun dari posisi 110 di 2014. Jika dibandingkan dengan negara yang tercatat pada UNDP yaitu sebanyak 188 negara, Indonesia berada di posisi peringkat 113 yang menandakan Indonesia masih berada di kategori negara menengah untuk pembangunan manusia. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) menunjukkan seberapa besar perkembangan manusia di suatu negara.

Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) di negara kita masih jauh tertinggal jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, terlebih jika dibandingkan dengan negara-negara maju. Sampai saat ini, lemahnya kualitas mutu SDM masih

menjadi permasalahan utama dalam pembangunan dan daya saing bangsa. Hal tersebut menyebabkan rendahnya daya saing global bangsa Indonesia. Padahal, akselerasi arus globalisasi dan semakin terbukanya pasar dunia, Indonesia dihadapkan pada persaingan yang semakin luas dan ketat. Ketidakkampuan dalam meningkatkan daya saing SDM nasional menyebabkan semakin terpuruknya posisi Indonesia dalam kancah persaingan global.

Disampaikan beberapa informasi tentang kedudukan daya saing Indonesia di tingkat ASEAN dalam bidang pendidikan, yaitu *Human Development Index* (2011) (Indeks Pembangunan Manusia), Indonesia berada di urutan 124 dari 187 negara yang disurvei, dengan indeks 0,67%, sedangkan Singapura dan Malaysia menempati indeks yang lebih tinggi, yaitu 0,83% dan 0,86%. (UNDP, 2011). Ditinjau dari indeks tingkat pendidikan tinggi, Indonesia berada pada posisi 14,6%, sementara Singapura dan Malaysia berada pada posisi yang lebih baik yaitu 28% dan 33%. (Subandi, 2013).

Pemerintah secara bertahap dan konsisten mendorong peningkatan daya saing melalui berbagai program pembangunan. Upaya pemerintah dalam meningkatkan daya saing nasional, telah membuahkan hasil, sebagaimana dirilis oleh *Global Competitive Index* pada tahun 2014/2015 (Bappenas, 2014) dalam bidang (infrastruktur, kualitas kelembagaan, stabilitas ekonomi makro, dan pendidikan menunjukkan peningkatan yang tajam menjadi peringkat ke-34, dari yang sebelumnya 42. Sementara perguruan tinggi Indonesia yang masuk dalam 800 perguruan tinggi dunia meningkat dari dua perguruan tinggi (UI dan ITB) menjadi Sembilan perguruan tinggi (8 Universitas Negeri dan 1 Universitas swasta).

Kondisi sebagaimana disampaikan di atas berhubungan secara linier terhadap *out* karyawan. Kehadiran kondisi tempat kerja yang penuh tekanan dan merugikan adalah alasan utama karyawan tidak dapat menyelesaikan tugas pekerjaan mereka. (Abbas *et al.*, 2014 dan Ng dan Fedman 2012). Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik jika dirinya merasa di asingkan oleh rekan kerja yang lainnya. Meskipun pekerjaan itu dapat selesai dikerjakan, namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *workplace ostracism*. Dilansir oleh huffintonspot.com para peneliti di University of British Columbia menemukan bahwa bentuk *bullying* yang terjadi di tempat kerja adalah *ostracism* (pengucilan). Sandra Robinson, salah satu tim peneliti meneliti perilaku di tempat kerja selama lebih dari satu dekade. Beliau mendefinisikan pengucilan sebagai kegagalan seseorang untuk terlibat secara sosial dengan individu lainnya.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan (berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.19 Tahun 2003). BUMN berasal dari kontribusi dalam perekonomian Indonesia yang berperan menghasilkan barang dan jasa guna mewujudkan kesejahteraan rakyat. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan karyawan perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat. Tanpa karyawan betapa sulitnya perusahaan dalam

mencapai tujuannya, karena karyawan yang menentukan majunya suatu perusahaan dengan memiliki tenaga kerja yang terampil, perusahaan telah memiliki *asset* yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan subjek dan objek.

Dalam kondisi persaingan ini, semakin sulit bagi manajer untuk membuat keputusan yang tepat karena masalah yang dihadapi semakin kompleks, oleh karena itu perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dan tangguh sehingga dapat melihat dan menggunakan peluang yang ada serta dapat mengidentifikasi masalah dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan organisasi hingga tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.

Persaingan bisnis yang meningkat dewasa ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar unggul dalam persaingan, keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara yaitu meningkatkan *self efficacy*. Dengan adanya *self efficacy* yang tinggi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi sebagai penyedia jasa keuangan di Indonesia. Perusahaan ini memiliki beberapa kantor cabang yang tersebar di beberapa daerah di Indonesia salah satunya yaitu kantor cabang yang berada di Jl. Asia Afrika No. 118-120 (Samping Bank BCA) Bandung 40261. Layanan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. meliputi pembiayaan perdagangan, valuta asing, dan jasa kustodian, pengolahan kas, proses pembayaran dan kartu kredit dan debit. Bank memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian suatu bangsa, terutama dalam

hal pembangunan nasional. Pembangunan ekonomi suatu negara memerlukan dukungan dan pembiayaan juga peran serta lembaga keuangan. Salah satu lembaga yang memegang peranan penting dalam pembiayaan pembangunan ekonomi adalah bank. Menurut Undang-Undang Perbankan No. 10 Tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak.

Commercial Banking Center merupakan salah satu strategi bisnis unit (SBU) di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. untuk wilayah Jawa Barat, yang berfungsi mengelola kredit pinjaman kepada debitur (khususnya berbadan hukum) baik Cas Loan maupun Non Cash Loan. Pada tahun 2017 *Commercial Banking Center* Bandung memiliki portofolio kredit sebesar Rp. 10,720 Milyar dan perolehan dana pihak ketiga sebesar Rp. 3,393 Milyar, serta memiliki jumlah karyawan organik dan non organik.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan suatu sasaran yang dicapai dari suatu perusahaan agar kinerjanya dapat terukur. Sasaran-sasaran tersebut dituangkan melalui visi dan misi perusahaan yang menjadi acuan setiap anggota perusahaan dalam melakukan kegiatannya. Untuk mencapai visi dan misi yang dicanangkan maka perlu disusun suatu strategi dan kebijakan tersebut melalui penentuan program kerja, penyediaan anggaran, dan menetapkan prosedur yang pada akhirnya evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai, bahan evaluasi bagi organisasi. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau

Actual Performance yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja sama karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Tohardi (Mudiarta 2016:3) ada beberapa alasan atau jawaban yang dapat dikemukakan berkenaan dengan pentingnya kinerja karyawan bagi suatu perusahaan yaitu :

1. Dengan adanya kinerja karyawan yang tinggi, maka pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dapat diselesaikan dengan tepat waktu yang lebih singkat atau lebih cepat. Dengan kinerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas.
2. Dengan kinerja yang tinggi, pihak perusahaan akan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti yang diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja maka semakin besar pula angka kerusakan pada perusahaan tersebut.
3. Dengan kinerja yang tinggi, otomatis membuat pegawai akan merasa betah bekerja. Kecil kemungkinan pegawai tersebut akan pindah bekerja ditempat lain. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada diperusahaan tersebut, untuk itu pula pekerjaan

tenaga kerja yang mempunyai kinerja yang tinggi dapat menghindar dari kemungkinan terjadinya kecelakaan.

Pada dasarnya kinerja karyawan seringkali ditandai oleh kemampuan karyawan dalam bekerja atau kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, pemberian ide atau gagasan dalam berorganisasi (inisiatif) dan kemampuan yang dimiliki untuk memanfaatkan sumber daya atau potensi, komunikasi terbuka.

Untuk mengelola kinerja perlu dilakukan pengukuran kinerja, salah satu cara yang diadopsi oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. adalah dengan konsep *Balnced Scored Card* yang diukur dari empat perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *development*. Setiap perspektif disesuaikan kembali sesuai dengan unit bisnis masing-masing.

Tabel 1.1
KPI Individual PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Commercial Banking Center Bandung

PERSPEKTIVE	UKURAN DAN TARGET	BOBOT
<i>Financial Perspectives</i>		65.00%
1. Meningkatkan Profitabilitas	1. Mencapai <i>Gross Ekspansi</i> sebesar Rp. XX Miliar	20.00%
	2. Mencapai baki debit sebesar Rp. XX Miliar	15.00%
	3. Mencapai Dana Pihak Ketiga sebesar Rp. XX Miliar	5.00%
2. Menjaga Kualitas Aktiva Produktif	4. Menjaga <i>Non Performing Loan</i> maksimal sebesar Rp. XX Miliar	15.00%
	5. Menjaga nominal LAR debitur kelolaannya maksimal Rp. XX Miliar.	10.00%
<i>Customers Perspectives</i>		25.00%
3. Mengembangkan <i>Customers Base</i>	6. Nasabah baru minimal sebanyak tiga nasabah	15.00%
4. Meningkatkan <i>Cross Selling</i>	7. <i>Product Holding</i> per debitur minimal tujuh	10.00%
<i>Internal Business Process Perspectives</i>		5.00%

PERSPEKTIVE	UKURAN DAN TARGET	BOBOT
5. Perbaikan Proses Kerja	8. <i>Service dan Process</i>	5.00%
Development Perspectives		5.00%
6. Meningkatkan Kapabilitas dan Kompetensi Pegawai	9. Terlaksananya <i>training</i> untuk meningkatkan kompetensi karyawan minimal 1x/tahun	3.00%
	10. Terlaksananya <i>coaching</i> dengan unit head minimal 2x setahun	2.00%
Total		100.00%

Sumber : KPI Individual *Commercial Banking Center* Bandung

Pada tabel 1.1 merupakan empat perspektif disesuaikan kembali sesuai dengan unit bisnis, atau yang disebut dengan KPI (*Key Performance Indicators*) Individu, dimana setiap perspektif memiliki ukuran, target dan bobot penilaian yang telah disesuaikan dengan unit bisnis *Commercial Banking Center* Bandung.

Dengan KPI (*Key Performance Indicators*) Individu semakin memudahkan perusahaan dalam pengukuran kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung. Karena semakin ketatnya persaingan antar bank, maka *Commercial Banking Center* Bandung kini dituntut untuk semakin jeli dan bekerja keras agar tetap mampu bersaing dan meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan dari persaingan yang semakin ketat antar bank.

Rendahnya tingkat kredit macet atau NPL (*Non Performing loan*) tersebut merupakan indikator yang paling mudah dilihat untuk menilai kinerja sebuah bank. Semakin tinggi presentase kredit macet, maka semakin rendah kinerja bank tersebut, dan sebaliknya, semakin rendah presentase kredit macet, maka semakin tinggi kinerja bank. NPL (*Non Performing loan*) dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu faktor intern bank, faktor debitur dan faktor ekstern bank.

Penelitian ini menggunakan faktor intern bank sebagai bahan penelitian, yaitu faktor yang berasal dari pihak bank itu sendiri.

Kegiatan ekspansi penyaluran kredit besar-besaran tanpa adanya standarisasi analisis calon debitur dan pengawasan yang tidak maksimal oleh bank, penetapan tingkat suku bunga kredit yang tinggi, jumlah penyaluran kredit yang melampaui batas kemampuan bank dalam likuidasi dan lemahnya kemampuan bank mendeteksi kemungkinan timbulnya kredit bermasalah, serta rendahnya kinerja karyawan merupakan beberapa faktor penyebab utama terjadinya kenaikan rasio NPL (*Non Performing loan*).

Kenyataan saat ini, berdasarkan data sekunder yang peneliti dapatkan dari PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung, terdapat beberapa kategori statistik kinerja karyawan yang berbeda, peneliti menemukan indikasi bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan maka dapat dilihat berdasarkan statistik kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri *Commercial Banking Center* Bandung. Berikut merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kategori statistik kinerja karyawan dalam tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2
Statistik Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
***Commercial Banking Center* Bandung**

Tahun	Jumlah Karyawan	Target	Realisasi
2016	70	100%	87%
2017	68	100%	79%
2018	75	100%	64%

Sumber : Data Pencapaian Kinerja *Commercial Banking Center* Bandung

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut merupakan total nilai dari semua perspektif, dan dapat diketahui bahwa kinerja karyawan *Commercial Banking Center* Bandung belum optimal dimana terjadi fluktuasi pencapaian target kinerja karyawan, dimana terjadi penurunan dari tahun 2016 ke tahun 2018. Ini diindikasikan bahwa belum maksimalnya kerja dari masing-masing karyawan.

Statistik kinerja yang belum optimal juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam hal ini tentunya jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik berasal dari dalam diri maupun berasal dari lingkungan organisasi tempat karyawan bekerja.

Menurut Falikhatun (2013:265) ada kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut faktor situasional yaitu kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, *workplace ostracism* dan disiplin kerja. Sedangkan kondisi yang berasal dari dalam individu disebut faktor individual yaitu motivasi, *self efficacy*.

Peneliti merasa data sekunder dari perusahaan yang sudah didapat masih kurang untuk peneliti jadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian, oleh karena itu dari hasil arahan pembimbing dan dengan memperkuat penelitian, peneliti menggunakan pra survey dan wawancara kepada karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.

Pengukurannya menggunakan indikator dan indikator dari 10 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan. Alasan peneliti melakukan pra survey dan wawancara yaitu untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung adalah sebagai berikut :

Tabel 1.3
Rekapitulasi Hasil Pra-Survey Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

No	Variabel	Jumlah kuesioner	Jumlah keseluruhan perhitungan (Nilai x F)	Jumlah pernyataan	Rata-rata keseluruhan
1	Kepemimpinan	20	260	4	3,25
2	<i>Workplace Ostracism</i>	20	175	3	2,92
3	Budaya Organisasi	20	290	4	3,63
4	Disiplin Kerja	20	396	5	3,96
5	<i>Self Efficacy</i>	20	179	3	2,98
6	Lingkungan Kerja	20	388	5	3,88
7	Kompensasi	20	336	5	3,36
8	Pemanfaatan Teknologi Informasi	20	311	5	3,11
9	Motivasi Kerja	20	242	3	4,03
10	Produktivitas Kerja	20	245	3	4,08

Sumber : Hasil olah data pra survey 2019

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai 10 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel *workplace ostracism*, *self efficacy* dan pemanfaatan teknologi informasi. Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *workplace ostracism* (pengasingan ditempat kerja).

Workplace ostracism merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karena dengan adanya *workplace ostracism*, karyawan kurang memiliki keterlibatan aktivitas sesama rekan kerja yang mengakibatkan dirinya merasa diasingkan oleh rekan kerja lainnya. Dengan adanya *workplace ostracism* akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas pekerjaan. Bilamana dengan tidak adanya *workplace ostracism* maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Workplace ostracism merupakan sebuah keadaan dimana seseorang dikucilkan atau tidak dianggap oleh rekan kerja dalam lingkungan kerja (Ferris, Brown, Berry, dan Lian 2008, p. 1348). Tindakan ini sangat merugikan jika terjadi didalam perusahaan karena akan mengganggu berjalannya seluruh aktivitas perusahaan. Seseorang yang mengalami tindakan *workplace ostracism* akan berimbas kepada penurunan kinerjanya. Berikut adalah data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner mengenai variabel bebas yang bermasalah pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung yaitu *workplace ostracism* dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 orang karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel *Workplace Ostracism* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung

Variabel <i>Workplace Ostracism</i>								
No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total	Rata-Rata
		SS (1)	S (2)	KS (3)	TS (4)	STS (5)		
1.	Rekan kerja saya menolak untuk berbicara dengan saya di tempat kerja	0	22	6	28	0	56	2,8
2.	Rekan kerja saya menghindari saya di tempat kerja	0	18	15	24	0	57	2,85
3.	Ucapan atau salam saya tidak dijawab di tempat kerja	0	14	12	36	0	62	3,1
Skor Rata-Rata							2,92	
Total = Nilai X F								
Rata-Rata = Total : Responden								
Skor Rata-Rata = Jumlah : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data pra survey 2019

Berdasarkan tabel 1.4 menunjukkan bahwa pada rata-rata yang dihasil sekitar 2,92 hal tersebut dapat dikatakan rendah jika dibandingkan dengan seluruh variabel pra-survey lainnya. Hasil tersebut menjadi hal yang diyakini oleh pihak

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung bahwa *workplace ostracism* merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain variabel *workplace ostracism* yang mempengaruhi kinerja karyawan ada juga yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *self efficacy*. Karyawan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik disebabkan karena karyawan tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitasnya yang sukses. Berikut adalah data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner mengenai variabel bebas yang bermasalah pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung yaitu *self efficacy* menggunakan teori Flora Puspitaningsih dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 orang karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel *Self Efficacy* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung

Variabel <i>Self Efficacy</i>								
No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total	Rata – Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Saya merasa yakin dapat memotivasi diri dalam menyelesaikan tugas	0	20	21	6	5	52	2,6
2.	Saya merasa yakin mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun	0	28	24	6	2	60	3,0
3.	Saya merasa yakin dapat menyelesaikan tugas yang memiliki range yang luas ataupun sempit	0	40	21	6	0	67	3,35
Skor Rata-Rata								2,98
Total = Nilai X F								
Rata-Rata = Total : Responden								
Skor Rata-Rata = Jumlah : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data pra survey 2019

Berdasarkan tabel 1.5 menunjukkan bahwa pada rata-rata yang dihasil sekitar 2,98 hal tersebut dapat dikatakan rendah setelah variabel *workplace ostracism*. Dikarenakan karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung masih rendah dalam hal keyakinan dalam menyelesaikan tugas, terutama dalam hal keyakinan dapat memotivasi diri sendiri dalam menyelesaikan tugas pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.

Self efficacy merupakan keyakinan individu atas kemampuan yang dimiliki untuk sukses dalam mencapai tujuannya dalam melakukan segala sesuatu. *Self efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan. *Self efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku dalam menyelesaikan tugas, sehingga *self efficacy* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, dalam meningkatkan kinerja karyawan juga perlu adanya pemanfaatan teknologi informasi yang baik. Menurut Puskur Diknas Indonesia, bahwa teknologi informasi adalah meliputi segala hal yang berkaitan dengan proses, penggunaan sebagai alat bantu, dan pengelolaan informasi. Rendahnya pemanfaatan teknologi informasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung didukung oleh penyebaran kuesioner kepada 20 orang karyawan dengan tujuan memperkuat fenomena yang terjadi. Berikut adalah data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner mengenai variabel pemanfaatan teknologi informasi menggunakan teori George R. Terry adalah sebagai berikut :

Tabel 1.6
Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel Pemanfaatan Teknologi Informasi PT.
Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung

Variabel Pemanfaatan Teknologi Informasi								
No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total	Rata - Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Pemanfaatan teknologi informasi sebagai agen pendukung kegiatan operasi	0	40	15	10	0	65	3,25
2.	Pemanfaatan teknologi informasi sebagai infrastruktur perusahaan	0	28	15	6	5	54	2,7
3.	Pemanfaatan teknologi informasi sebagai monitoring kinerja	0	28	15	6	5	54	2,7
4.	Pemanfaatan teknologi informasi memberikan manfaat dalam jangka panjang karyawan	0	48	24	0	0	72	3,6
5.	Pemanfaatan teknologi informasi sebagai <i>networking</i> antar bagian	0	36	24	6	0	66	3,3
Skor Rata-Rata								3,11
Total = Nilai X F								
Rata-Rata = Total : Responden								
Skor Rata-Rata = Jumlah : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil data olah pra survey 2019

Berdasarkan tabel 1.6 menunjukkan bahwa pada rata-rata yang dihasil sekitar 3,11 hal tersebut dapat dikatakan rendah setelah variabel *workplace ostracism* dan *self efficacy*. Dimana terdapat 5 pernyataan dalam variabel pemanfaatan teknologi informasi dan pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan pemanfaatan teknologi informasi sebagai infrastruktur perusahaan dan pemanfaatan teknologi informasi sebagai monitoring kinerja. Sehingga dalam penelitian ini mengusulkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi mewakili satu sumber daya yang dapat memoderasi *workplace ostracism* dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Dewasa ini pemanfaatan teknologi

informasi telah melingkupi segala bidang. Hal ini tidak dipungkiri lagi karena aspek otomatisasi yang canggih mampu membuat segala pekerjaan menjadi lebih praktis.

Menurut Thompson *et al* (1991) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna sistem informasi dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku dalam menggunakan teknologi pada saat melakukan pekerjaan. Dengan meningkatnya kebutuhan informasi tersebut maka pemanfaatan teknologi informasi (TI) dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk dapat bersaing (Barney, 1991; Clemons, 1986;1991; Clemons and Kimbrough, 1986; Feeny, 1988; and Ives, 1990 dalam Sabihaini, 2002).

Meskipun demikian, kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung masih belum optimal dan belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, dikarenakan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan belum maksimal. Hal ini perlu diperhatikan oleh pimpinan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung karena hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dan visi misi yang telah ditetapkan perusahaan.

Sehingga apabila kinerja karyawan baik maka akan tercapainya tujuan dan visi misi yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Workplace Ostracism* dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemanfaatan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderasi (Survey PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dan permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup di dalam penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan
 - a. Kinerja karyawan yang belum optimal.
 - b. Masih ada pekerjaan yang diselesaikan tidak tepat waktu.
 - c. Masih ada yang tidak dapat memanfaatkan pekerjaan waktu kerja secara efektif dan efisien.
 - d. Penilaian kinerja karyawan dari tiga tahun terakhir mengalami penurunan, didukung dengan statistik kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.
2. *Workplace Ostracism*
 - a. Masih ada karyawan yang menghindari rekan kerjanya di tempat kerja.
 - b. Masih ada karyawan yang menolak untuk berbicara dengan rekan kerjanya di tempat kerja.
3. *Self efficacy*
 - a. Karyawan yang tidak bisa mengatasi kesulitan tugas sendiri.

- b. Tingkat keyakinan yang rendah pada karyawan dalam menyelesaikan tugas.
4. Pemanfaatan teknologi informasi
- a. Kurangnya pemanfaatan teknologi informasi sebagai infrastruktur perusahaan.
 - b. Kurangnya pemanfaatan teknologi informasi sebagai monitoring kinerja.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah tersebut maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai *workplace ostracism* dan *self efficacy* pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center*
2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai pemanfaatan teknologi informasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.
3. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh *workplace ostracism* dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung baik secara simultan dan parsial.
5. Apakah pemanfaatan teknologi informasi memoderasi pengaruh *workplace ostracism* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.

6. Apakah pemanfaatan teknologi informasi memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung adalah untuk mengetahui, memahami dan menganalisis :

1. *Workplace ostracism* dan *self efficacy* pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.
2. Pemanfaatan teknologi informasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.
3. Kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.
4. Pengaruh *Workplace ostracism* dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung baik secara simultan dan parsial.
5. Pemanfaatan teknologi informasi mampu atau tidak memoderasi pengaruh *workplace ostracism* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.
6. Pemanfaatan teknologi informasi mampu atau tidak memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berhubungan dengan penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah untuk memberikan manfaat dan memberikan masukan pemikiran guna mendukung pengembangan teori yang sudah ada dan dapat memberikan tambahan informasi bagi para pembaca yang ingin menambah wawasan khususnya mengenai pengaruh *workplace ostracism* dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan dengan pemanfaatan teknologi informasi sebagai variabel moderasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung).

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi Peneliti. Sebagai alat untuk mempraktekkan teori-teori yang telah diperoleh selama perkuliahan sehingga peneliti dapat menambah pengetahuan secara praktis mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Commercial Banking Center* Bandung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan kepada perusahaan guna peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai evaluasi kinerja dimasa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Akademisi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan khususnya terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia serta dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya mengenai tema yang sama.
4. Bagi Pihak Lain. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sumber informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang terkait dengan topik sejenis serta dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi pembacanya.

