

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi sekarang teknologi semakin berkembang serta penyebaran informasi yang semakin mudah dan cepat. Akan tetapi, jika tidak disertai dengan dukungan SDM yang berkualitas, suatu organisasi akan sulit untuk berkembang, kondisi tersebut menyebabkan karyawan dituntut untuk memberikan performa yang terbaik dalam mencapai keberhasilan organisasi dengan kinerjanya untuk meraih tujuan suatu organisasi.

Setiap organisasi pasti membutuhkan karyawan yang memiliki performa yang baik dalam pekerjaannya, dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawan, maka organisasi dapat mengidentifikasi, mengukur, mendata, dan melihat hasil pencapaian kerja seorang karyawan. Dengan demikian, organisasi harus mengetahui waktu yang tepat guna melakukan penilaian kinerja karyawan karena apabila dalam proses penilaian kinerja dilakukan tidak konsisten maka akan mengalami kesulitan dalam memantau dan mengontrol perkembangan suatu pekerjaan setiap karyawannya, jika hal ini tidak diatasi dengan baik maka akan mengakibatkan suatu organisasi tidak akan mampu untuk bertahan.

Tabel 1.1

Deskripsi Pekerjaan Auditor

Audit (Senior)	Audit (Junior)
Memimpin tim audit saat pelaksanaan audit di klien (di lapangan).	Merekap dan menyusun data dari dokumen keuangan klien
Melakukan pemeriksaan langsung atas dokumen, sistem, dan aktivitas klien, termasuk wawancara, observasi, dan pengujian substantif.	Menyusun draft awal kertas kerja audit berdasarkan data yang dikumpulkan.
Membuat dan mereview kertas kerja audit (<i>working papers</i>).	Terkadang ikut ke lapangan, hanya untuk menangani bagian <i>back-office</i> dan pekerjaan dasar audit.
Bertanggung jawab atas keseluruhan proses audit hingga laporan disusun	

Pada tabel 1.1 yang merupakan deskripsi pekerjaan (*Job description*) di KAP Kanaka Puradiredja, Suhartono cabang Jakarta Selatan, memiliki struktur bagian dimulai dari bagian Technical Assistant, yang termasuk dalam kategori Junior. Selanjutnya, terdapat Associate Senior di tingkat Semi-Senior, diikuti oleh Senior 1 dan Senior 2. Struktur bagian ini memberikan jalur karir yang jelas bagi karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi mereka dalam perusahaan. Berikut ini merupakan hasil penilaian kinerja karyawan divisi Audit Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono (TB. Simatupang) yaitu:

Tabel 1.2

Penilaian Kinerja Karyawan Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono

PERFORMANCE APPRAISAL												
Aspek Penilaian	Audit-Senior 2			Audit-Senior 1			Audit-Associate Senior			Audit-Technical Assistant		
	Skor			Skor			Skor			Skor		
	{2022}	{2023}	{2024}	{2022}	{2023}	{2024}	{2022}	{2023}	{2024}	{2022}	{2023}	{2024}
KOMPETENSI												
Kreatif dan Inovatif	20	30	30	30	20	20	30	20	20	30	30	30
Kecepatan Kerja	30	30	30	30	20	30	30	30	20	20	40	20
Pengetahuan atas Pekerjaan	20	30	20	20	20	20	30	20	30	30	40	30
Ketelitian Kerja	30	40	20	20	20	20	40	30	30	30	40	20
KEPRIBADIAN												
Tanggung Jawab atas Pekerjaan	30	50	30	30	45	30	40	20	30	45	40	30
Kedisiplinan	30	40	30	20	20	30	40	30	30	20	40	20
Kerjasama dalam Tim	30	30	20	20	30	20	30	30	30	20	40	20
Kesopanan	20	35	20	30	15	30	35	20	10	15	45	45
KEPEMIMPINAN												
Ketegasan dan Kewibawaan	40	30	30	30	20	40	30	30	20	Tidak ada, karena Bukan Incharge.		
Pengawasan dan koordiansi (termasuk interview)	30	45	30	20	45	40	45	20	30			
Memberikan Edukasi kepada Anggota Tim	30	30	40	20	20	40	30	30	20			
Memberikan Motivasi kepada Anggota Tim	30	30	30	30	10	40	30	20	10			
JUMLAH	340	420	330	300	285	360	410	300	280	210	315	215

Sumber: Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono

Dari tabel 1.2 dapat dilihat pada periode 2022-2024, bahwa selama tiga tahun terakhir (2022–2024) pada divisi audit adanya fluktuasi performa di berbagai struktur jabatan / individu pada posisi jabatan senior yaitu Audit Senior 2, Audit Senior 1, Associate Senior, serta posisi jabatan junior yaitu Tecnical Assistant di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono. Berdasarkan standar sistem penilaian kinerja yang telah ditetapkan Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono sebagai berikut:

Tabel 1.3
Standar Kinerja Karyawan Kantor Akuntan Public Kanaka
Puradiredja, Suhartono

Sistem Penilaian Bukan Incharge		Sistem Penilaian Bila Incharge	
Interval Nilai	Grade	Interval Nilai	Grade
340 - 400	Baik Sekali (BS)	500 - 600	Baik Sekali (BS)
275 - 339	Baik (B)	405 - 499	Baik (B)
210 - 274	Cukup (C)	310 - 404	Cukup (C)
145 - 209	Kurang (K)	215 - 309	Kurang (K)
80 - 144	Kurang Sekali (KS)	120 - 214	Kurang Sekali (KS)

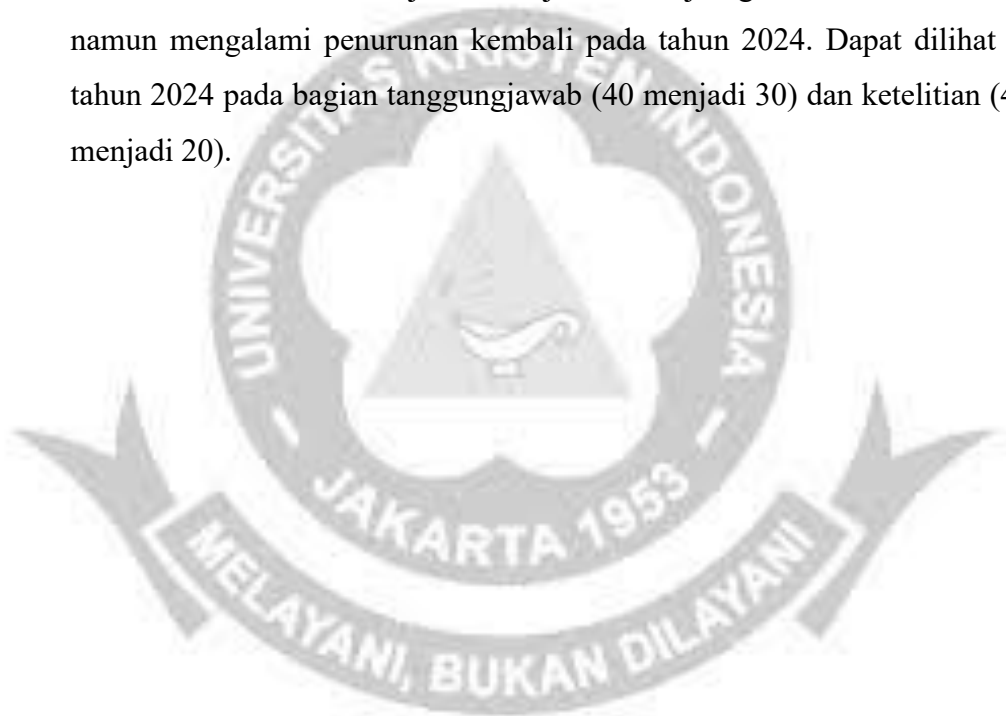
Sumber: Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono

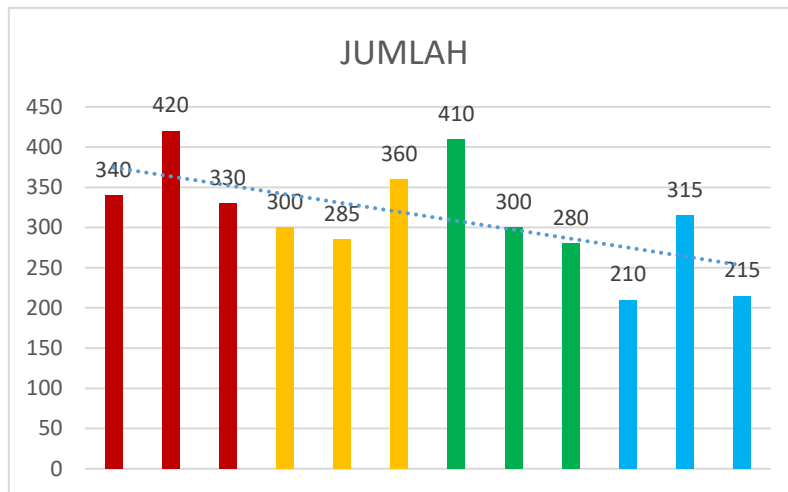
Berdasarkan tabel 1.3 Standar Penilaian Kinerja Karyawan Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono, dalam proses audit, auditor senior memiliki tanggung jawab yang lebih besar karena berperan sebagai incharge, yaitu pihak yang mengelola seluruh pelaksanaan audit hingga tahap akhir, termasuk penyusunan laporan final. Sebagai incharge, auditor senior harus memastikan bahwa audit berjalan sesuai prosedur, hasilnya akurat, dan laporan disusun tepat waktu. Oleh karena itu, penilaian kinerja auditor senior dilakukan secara khusus, mencakup aspek kompetensi, kepribadian, dan kepemimpinan. Berbeda halnya dengan auditor junior, yang umumnya hanya terlibat dalam tahap awal audit seperti vouching, pencocokan data, atau input dokumen atau pengisian kertas kerja. Karena posisi audit junior tidak terlibat dalam proses audit secara menyeluruh, khususnya hingga tahap pelaporan akhir, kinerja auditor junior tidak dinilai secara terpisah sebagai incharge, namun hanya mencakup aspek kompetensi dan kepribadian.

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil akumulasi dari 5 karyawan pada Audit –Senior 2 mengalami kenaikan performa signifikan dari skor 340 (2022) menjadi skor 420 (2023), namun mengalami penurunan tajam di tahun berikutnya menjadi skor 330. Dapat dilihat dari penurunan di tahun 2024 lebih ringan dibanding tahun sebelumnya karena beberapa skor kepemimpinan justru stabil seperti motivasi. Namun aspek seperti ketelitian kerja (40 menjadi 20) dan tanggung jawab (50 menjadi 30) kembali turun.
2. Penilaian kinerja berdasarkan hasil akumulasi dari 5 karyawan pada Audit – Senior 1 menunjukkan kenaikan di 2024 (dari 285 ke 360 poin), namun

sebelumnya mengalami penurunan pada tahun 2023. Dapat dilihat dari Penurunan di tahun 2023 yang berasal dari kreatif inovatif, kesopanan, dan aspek kepemimpinan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan hasil akumulasi dari 8 karyawan pada Associate Senior mengalami penurunan bertahap, dari skor 410 (2022) ke skor 300 (2023) lalu stagnan di skor 280 (2024). Dapat dilihat dari penurunan tajam 2023 akibat aspek tanggung jawab (40 menjadi 20) dan motivasi (30 menjadi 20).
4. Penilaian kinerja berdasarkan hasil akumulasi dari 12 karyawan pada Technical Assistant menunjukkan lonjakan kinerja signifikan di tahun 2023, namun mengalami penurunan kembali pada tahun 2024. Dapat dilihat di tahun 2024 pada bagian tanggungjawab (40 menjadi 30) dan ketelitian (40 menjadi 20).





Gambar 1.1 Rekapitulasi Skor Kinerja Karyawan Tahun 2022-2024

Dapat dilihat pula pada gambar 1.1 Hasil Rekapitulasi Kinerja Karyawan Tahun 2022-2024, adanya tren penurunan skor agregat secara umum. Total nilai gabungan dari seluruh individu / jabatan menurun dari 1.260 pada tahun 2022 menjadi 1.185 pada tahun 2024, atau mengalami penurunan sebesar 60%. Namun jika dilihat, tren ini tidak bersifat merata, melainkan berbeda-beda antar individu. bila dilihat secara lebih rinci per individu/jabatan, tren ini menunjukkan variasi performa karyawan selama 3 tahun terakhir.

Menurut Handoko, faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres atau beban kerja, kondisi pekerjaan, sistem upah kerja atau gaji, dan desain pekerjaan (Situmorang, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, menunjukkan bahwa terjadinya peningkatan beban kerja yang cukup signifikan. Terkait keluhan karyawan yang mengaku sering menerima tugas di luar tanggung jawab yang tercantum dalam job description-nya, terlihat kondisi menjadi lebih berat ketika audit junior yaitu Technical Assistant (TA) ditugaskan langsung ke lokasi klien (ke lapangan) tanpa adanya pengawasan dari atasan atau tanpa briefing yang cukup sebelumnya. Padahal, di lapangan, auditor tidak hanya dituntut untuk memahami sistem keuangan klien, tetapi juga harus sigap mengambil keputusan, menghadapi pertanyaan dari pihak klien, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru. Tanpa bekal yang cukup, kondisi ini bisa menimbulkan kebingungan, stres, hingga rasa tidak percaya diri yang berdampak pada meningkatnya potensi kesalahan dalam

bekerja. Selain itu, beban kerja auditor juga terlihat pada penggunaan waktu kerja auditor sangat bergantung pada beban penugasan audit, terutama pada musim audit atau yang dikenal dengan istilah *peak season*, yaitu periode puncak pelaksanaan audit yang umumnya terjadi pada awal tahun (sekitar bulan Januari hingga Maret). Hal ini disebabkan oleh banyaknya perusahaan yang menutup buku dan menyusun laporan keuangan tahunan pada akhir Desember, sehingga auditor kerap melakukan audit di lokasi klien (*onsite*), dan hal ini membuat jam kerjanya cenderung menyesuaikan dengan jam operasional perusahaan yang diaudit. Namun tetap memiliki deadline ketat sesuai jadwal klien. Dalam periode tersebut, auditor dihadapkan pada tingginya volume pekerjaan dengan batas waktu (*deadline*) yang ketat, sehingga mereka sering harus bekerja lembur, bahkan hingga malam hari atau akhir pekan. Meskipun pada KAP Kanaka Puradiredja Suhartono memberikan insentif lembur seperti uang tambahan, makan malam, transportasi, hingga cuti pengganti, hal ini tidak serta-merta mengurangi tingkat beban kerja dan tekanan waktu yang dialami. Di sisi lain, pada *low season* (periode di luar musim audit), auditor biasanya memiliki jam kerja yang lebih longgar (*fleksibel*) dan dalam beberapa kasus diperbolehkan bekerja secara *hybrid*, datang lebih siang bahkan pulang lebih awal jam kerja. Namun demikian, fleksibilitas ini bersifat terbatas karena profesi auditor tetap menuntut ketepatan waktu, akurasi tinggi, dan tanggung jawab terhadap hasil audit yang dilaporkan kepada klien dan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, meskipun terdapat insentif dan fleksibilitas dalam waktu kerja, profesi auditor tetap memiliki beban kerja tinggi yang tidak bisa dianggap ringan, terutama saat musim audit berlangsung.

Di sisi lain, gaji auditor pada dasarnya bersifat tetap setiap bulan, namun dalam praktiknya tuntutan pekerjaan yang dihadapi auditor sangat bervariasi tergantung pada jenis dan kompleksitas klien yang ditangani. Dalam beberapa kasus, auditor diberi tanggung jawab lebih besar, seperti menjadi *incharge* pada proyek audit yang kompleks atau klien berskala besar.

Terdapat penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Rolos et al., (2018) dengan judul Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota menunjukkan bahwa hasil variabel beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disisi lain penelitian

yang dilakukan oleh Qonitatin Nisak & Dewi Andriani (2022) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Medis Pada UPTD Puskesmas Tarik menunjukkan hasil variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai variabel gaji oleh Eksan & Purnomo (2023) dengan judul Pengaruh Gaji, Insentif, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mulia Wisnu Setya Di Surabaya, menunjukkan hasil variabel gaji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disisi lain pada penelitian yang diteliti oleh Haeruddin (2017) dengan judul Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Hotel Grand Clarion di Makassar, menunjukkan hasil variabel gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan Research Gap atau inkonsistensi hasil penelitian yang berbeda daripada sejumlah penelitian sebelumnya dalam melakukan penelitian. Maka dari itu, penulis terdorong untuk membuat sebuah penelitian yang sesuai dengan masalah yang dihadapi perusahaan terkait dengan masalah kinerja karyawan yang disebabkan oleh beban kerja yang berat dan imbalan yang kurang sesuai dengan harapan karyawan. Sehingga penulis membuat penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Gaji Terhadap Kinerja Karyawan KAP Kanaka Puradiredja, Suhartono cabang Jakarta Selatan (TB. Simatupang)”.

1.2. Identifikasi Masalah

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu:

1. Beban kerja yang diterima melebihi tugas yang tertera dalam *job description*, sehingga memunculkan stres dan kelelahan.
2. Terdapat ketimpangan pembagian kerja antar karyawan yang menyebabkan sebagian karyawan harus menanggung pekerjaan tambahan di luar tanggung jawab utama mereka.

3. Karyawan juga menyatakan bahwa gaji yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban.
4. Ketidakpuasan terhadap kondisi kerja ini diduga berkontribusi terhadap turunnya motivasi dan produktivitas karyawan.
5. Rendahnya motivasi karyawan dapat mejadi faktor yang memperburuk kinerja karyawan secara keseluruhan.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan hasil wawancara, maka penulis berasumsi dari seluruh faktor yang sudah teridentifikasi yang utama dalam penyebab terjadinya fenomena pada kinerja karyawan yang tidak bagus adalah faktor beban kerja dan gaji. Oleh karena itu, perlu dilakukan pembatasan masalah agar dapat menghasilkan analisis yang lebih mendalam dan spesifik maka penelitian hanya dibatasi pada masalah beban kerja dan gaji terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono pada cabang Jakarta Selatan (TB. Simatupang).

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah yang dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono pada cabang Jakarta Selatan.
2. Bagaimana pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono pada cabang Jakarta Selatan.
3. Bagaimana pengaruh beban kerja dan gaji terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono pada cabang Jakarta Selatan.

1.5. Hipotesis

Dalam penelitian ini, penulis menyimpulkan yang selanjutnya akan dianalisis antara lain:

1. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono.

2. Gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono.
3. Beban Kerja dan Gaji secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono.

1.6. Tujuan Penelitian

Selaras dengan perumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk mencapai hal-hal berikut:

1. Untuk menganalisa pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono pada cabang Jakarta Selatan.
2. Untuk menganalisa pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono pada cabang Jakarta Selatan.
3. Untuk menganalisa pengaruh beban kerja dan gaji secara simultan terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Public Kanaka Puradiredja, Suhartono pada cabang Jakarta Selatan.

1.7. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam memperdalam dan mengembangkan teori-teori yang relevan, terutama yang berhubungan dengan beban kerja, gaji, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- A. Bagi akademis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi acuan dalam referensi untuk melakukan penelitian berikutnya tentang Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Gaji terhadap Kinerja Karyawan.
- B. Bagi organisasi, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk pertimbangan dalam mengambil keputusan manajerial.