

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Bank X merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam sektor perbankan. Pemegang saham mayoritas Bank X adalah Negara Republik Indonesia sebesar 60,00%, Lokal sebesar 10,36%, dan Asing sebesar 29,63%. Saham Bank X diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI). Bank X merupakan penggabungan dari 4 Bank yang sebelumnya sudah ada dan masing-masing dari bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank X sudah menjalankan bisnisnya selama 23 tahun berjalan.

Setelah melalui proses peneguhan dan integrasi menyeluruh di segala aspek, Bank X berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari keempat bank *legacy* sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja Bank X senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004.

Tahun 2015 menjadi tahun yang penting bagi Bank X karena bertepatan dengan dimulainya Transformasi Tahap III 2015-2020, sehingga kinerja Bank X di 2015 akan menjadi barometer dan landasan dalam menghadapi serta menyelesaikan tantangan yang lebih besar pada tahun-tahun mendatang. Maka dari itu, Bank X telah menyusun target utama untuk tahun 2015. Target utama yang sudah disusun akan dicapai melalui implementasi sasaran strategis yang dirumuskan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada dua perspektif, yaitu:

- a. Perspektif Keuangan
- b. Perspektif Pengembangan

Tantangan kedepan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkelanjutan serta memberikan kualitas pelayanan terbaik kepada nasabah membuat Bank X perlu melakukan transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkesinambungan. Untuk itu, Bank X telah mencanangkan transformasi Tahap III 2015-2020. Di tahun 2021, Bank X mengeluarkan produk mobile

banking yang mana sudah dibentuk sebelumnya namun saat ini sudah diperbaharui tampilan dan fitur yang ada di dalamnya, sehingga nasabah Bank X bisa mendapatkan pelayanan secara digital.

1.1.2 Visi dan Misi

PT Bank X memiliki visi dan misi dalam menjalankan bisnisnya, Visi dan Misi PT Bank X adalah sebagai berikut:

Visi: Menjadi partner finansial pilihan utama anda.

Misi: Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan simple yang menjadi bagian hidup nasabah.

1.1.3 Produk dan Layanan

Bank X merupakan salah satu bank yang menyediakan berbagai produk serta layanan untuk para nasabahnya seperti produk simpanan yang berupa tabungan individu atau bisnis, produk pinjaman berupa Kredit Pemilikan rumah (KPR), produk kartu kredit, produk *Mobile Banking* guna memudahkan para nasabah melakukan transaksi dimanapun dan kapanpun.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting untuk setiap organisasi, karena keterlibatan Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi sangatlah penting, sehingga organisasi harus mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Sumber Daya Manusia menjadi titik sentral dari semua implementasi strategi dan rencana, proses pemanfaatan sumber daya manusia didalam organisasi yang mana Sumber Daya Manusia adalah eksekutor dalam pengimplementasian strategi dan rencana organisasi. Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi menjadi aspek prioritas di organisasi, agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Salah satu aspek penting dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah bagaimana terus meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia melalui program pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang ada di suatu organisasi akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya. Karena efisiensi dan efektivitas kinerja dalam suatu perusahaan bergantung kepada kinerja karyawan perusahaan. Menurut Fahmi (2010:2) kinerja

adalah suatu hasil yang diperoleh organisasi, baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* atau *non-profit oriented* yang dihasilkan selama periode waktu tertentu.

Kinerja karyawan merupakan bagian yang penting dalam kesuksesan suatu perusahaan karena kinerja karyawan memiliki pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Handoko (2014:82) kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dapat diraih oleh karyawan, baik kuantitas atau kualitas dalam organisasi dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan tersebut. Dan menurut Moehariono dalam Abdullah (2014:3) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

TABEL 1. 1

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

No	Kategori	Target	Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020	
			Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	A (Istimewa)	85	24	85	25	47	26	49
2	B (Baik)	10	15	10	14	26	10	19
3	LDC (Lebih dari Cukup)	5	14	5	12	23	17	32
4	C (Cukup)	0	0	0	2	3	0	0
5	Kurang	0	0	0	0	0	0	0
Total		100	53	100	53	100	53	100

Sumber: Internal Perusahaan

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT Bank X pada tahun 2018 dan tahun 2019 sudah mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan bahwa pada tahun 2018 sebanyak 24 pegawai sudah mencapai target A atau Istimewa dalam kinerjanya, 15 pegawai sudah mencapai target B atau Baik dalam kinerjanya, dan 14 orang sudah mencapai target LDC atau Lebih dari Cukup. Pada tahun 2019 mengalami peningkatan bahwa sebanyak 25 orang menjajaki kategori A atau Istimewa

dalam kinerjanya dan sebanyak 14 pegawai menjajaki B atau Baik dalam kinerjanya, sebanyak 12 pegawai sudah mencapai tarhet LDC atau Lebih Dari Cukup dan sebanyak 2 pegawai sudah mencapai target C atau Cukup. Lalu pada Tahun 2020, sebanyak 26 pegawai mendapati kategori A atau Istimewa, sebanyak 10 orang mendapati kategori B atau Baik, dan 17 orang mendapat kategori LDC atau Lebih dari Cukup, dari Tahun 2019 ke Tahun 2020 terdapat penurunan kinerja karyawan.

Peneliti juga melakukan pra survey mengenai kinerja karyawan untuk mengetahui apakah karyawan sudah melaksanakan dan mengimplementasikan kinerja karyawannya dengan optimal, berikut hasil dari pra survey mengenai kinerja karyawan:

TABEL 1. 2

HASIL PRA SURVEY KINERJA KARYAWAN PT BANK X 2021

No	Pernyataan	Jawaban (%)					Capaian
		SS	S	KS	TS	STS	
1.	Saya merasa sesuai dengan pekerjaan saya saat ini.	2	7	4	2	0	72%
2.	Saya selalu mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan.	0	10	5	0	0	73%
3.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan tepat waktu dan tidak menunda-nunda.	0	9	3	1	0	71%

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan dapat dilihat pada pernyataan pertama “Saya merasa sesuai dengan pekerjaan saya saat ini” mendapatkan hasil persentase 26,7% Kurang Setuju dan 13,3% Tidak Setuju. Pada pernyataan kedua “Saya selalu mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan” mendapatkan hasil persentase 33,3% Kurang Setuju. Dan pada pernyataan ketiga “Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan tepat waktu dan tidak menunda-nunda” mendapatkan hasil persentase 33,3% Kurang Setuju. Terkait hal tersebut, tingkat kinerja karyawan di PT Bank X masih belum optimal karena terdapat penurunan hasil penilaian kerja pada Tahun 2019 ke Tahun 2020 dan berdasarkan hasil pra survey masih ada pegawai yang bertolak belakang dengan pernyataan.

Terdapat beberapa cara dalam meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan menciptakan *work-life balance* dan membentuk motivasi kerja yang kuat terhadap seluruh karyawannya. Menurut Shantha (2018) *work-life balance* adalah tentang menemukan keseimbangan yang benar antara pekerjaan dan kehidupan, dan tentang perasaan nyaman dengan komitmen kerja dan keluarga. Keseimbangan kehidupan kerja pada dasarnya adalah keseimbangan antara tiga komponen, yaitu, pekerjaan berbayar, pekerjaan tidak berbayar dan waktu pribadi. Dari hasil wawancara penulis dengan salah satu pegawai yang menjadi salah satu narasumber dalam penelitian ini menjelaskan kegiatan *work-life balance* apa saja yang dijalankan di PT Bank X, berikut hasil wawancara penulis dengan salah satu pegawai:

TABEL 1. 3

HASIL WAWANCARA MENGENAI KEGIATAN *WORK-LIFE BALANCE*

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Kegiatan <i>work-life balance</i> apa saja yang berkaitan dengan Bina Rohani?	Kegiatan <i>work-life balance</i> yang berkaitan dengan bina rohani, perusahaan menyediakan sarana ibadah (Masjid An-Nur), namun selama masa pandemi, kegiatan dibatasi dan hanya menggelar sholat berjamaah.
2	Kegiatan <i>work-life balance</i> apa saja yang berkaitan dengan Bina Jasmani?	Kegiatan <i>work-life balance</i> yang berkaitan dengan bina jasmani, perusahaan menyelenggarakan Pekan Olahraga dan Seni (Porseni) di setiap tahunnya dengan 10 cabang olahraga yang berkaitan dengan olahraga dan seni.
3	Kegiatan <i>work-life balance</i> apa saja yang berkaitan dengan Bina Keluarga?	Kegiatan <i>work-life balance</i> yang berkaitan dengan bina keluarga, perusahaan mengadakan family gathering pada setiap tahunnya sekaligus memperingati hari ulang tahun perusahaan.

Sumber: Hasil Wawancara Penulis

Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu pegawai yang menjadi salah satu narasumber dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kegiatan work-

life balance yang berkaitan bina rohani, perusahaan menyediakan sarana ibadah seperti Masjid An-Nur yang menjadi fasilitas pegawainya dalam memenuhi kebutuhan rohani, dalam pelaksanaannya selama pandemi, Masjid An-Nur hanya mengadakan sholat berjamaah. Lalu dalam kegiatan *work-life balance* yang berkaitan dengan bina jasmani, untuk mewedahi minat dan bakat pegawai perusahaan mengadakan Pekan Olahraga dan Seni (Porseni) disetiap tahunnya dengan menyelenggarakan kompetisi sebanyak 10 cabang yang berkaitan dengan olahraga dan seni. Lalu yang terakhir kegiatan *work-life balance* yang berkaitan dengan bina keluarga, perusahaan setiap tahunnya mengadakan family gathering sekaligus dengan memperingati hari ulang tahun perusahaan.

Penulis juga melakukan pra survey mengenai *work-life balance* untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan implementasi *work-life balance* sudah berjalan dengan baik, berikut hasil dari pra survey mengenai *work-life balance*:

TABEL 1. 4

HASIL PRA SURVEY WORK LIFE BALANCE KARYAWAN PT BANK X 2021

No	Pernyataan	Jawaban (%)					Capaian
		SS	S	KS	TS	STS	
1.	Perusahaan menyediakan fasilitas dan program untuk mengembangkan minat dan bakat.	5	5	4	1	0	78%
2.	Waktu untuk bekerja membatasi saya menjalani kehidupan pribadi.	6	4	3	2	0	78%
3.	Beban pekerjaan membatasi saya menjalani kehidupan pribadi.	3	6	4	2	0	73%

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan, dapat dilihat pada pernyataan pertama “Perusahaan menyediakan fasilitas dan program untuk mengembangkan minat dan bakat” mendapatkan hasil persentase 26,7% Kurang Setuju dan 6,7% Tidak Setuju. Pada pernyataan kedua “Waktu untuk bekerja membatasi saya menjalani kehidupan pribadi” mendapatkan hasil persentase 20% Kurang Setuju dan 13,3% Tidak Setuju.

Pada pernyataan ketiga “Beban pekerjaan membatasi saya menjalani kehidupan pribadi” mendapatkan hasil persentase 26,7% Kurang Setuju dan 13,3% Tidak Setuju. Berdasarkan hasil pra survey, masih ada pegawai yang merasa waktu dan beban pekerjaan membatasi kehidupan pribadi.

Menurut hasil penelitian Mahesti (2020) bahwa *work-life balance* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Witel Bandung. Hasil penelitian Ranti et al. (2020) juga dalam jurnalnya mempertegas bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *work-life balance* dengan kinerja karyawan.

Selain *work-life balance*, motivasi kerja pegawai juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Solihin (2014) motivasi kerja adalah pengaruh hubungan yang dialami antara karyawan yang dipengaruhi oleh situasi yang dialaminya, sehingga motivasi karyawan akan berbeda tergantung situasi yang dialaminya. Dalam penelitian Erri dan Fajrin (2018) mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif, pada penelitian di jelaskan bahwa perusahaan harus meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh positif yang akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan penjelasan beberapa peneliti terdahulu dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, sehingga dapat diketahui bahwa motivasi kerja adalah hal yang penting dan dibutuhkan oleh perusahaan.

Comeaux (2017) menjelaskan bahwa absen yang berlebihan akan menjadi pola yang tidak baik bagi kinerja karyawan, perusahaan harus memperkejakan karyawan yang tepat dan sesuai agar karyawan termotivasi dalam bekerja dan tidak melakukan absen yang berlebihan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, untuk melihat kondisi motivasi kerja pegawai dapat dilihat berdasarkan tabel kehadiran berikut:

TABEL 1. 5

KEHADIRAN KARYAWAN PT BANK X

Bulan	Jumlah SDM	Alpha	Ijin	Sakit	Persentase
Agustus	53	0	4	2	0,51%
September	53	0	3	2	0,42%
Oktober	53	0	3	2	0,44%

Sumber: Internal Perusahaan

Berdasarkan Tabel 1.5, dapat dilihat bahwa di bulan Agustus, September, dan Oktober, pegawai yang ijin sebanyak 4 karyawan pada bulan Agustus, sebanyak 3 karyawan pada bulan September dan sebanyak 3 karyawan pada bulan Oktober. Lalu terdapat pegawai yang sakit di setiap bulan Agustus, September, dan Oktober, pegawai yang sakit sebanyak 2 karyawan pada bulan Agustus, sebanyak 2 karyawan pada bulan September dan sebanyak 2 karyawan pada bulan Oktober. Menurut Analet (2016) mengemukakan karyawan yang kehilangan motivasi kerja adalah karyawan yang kehilangan minat dan karyawan yang berhenti terlibat, karyawan akan cenderung terlambat masuk kerja dan sering ijin sakit.

Penulis juga melakukan pra survey mengenai motivasi kerja karyawan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan implementasi motivasi kerja sudah berjalan dengan baik, berikut hasil dari pra survey mengenai motivasi kerja:

TABEL 1. 6

HASIL PRA SURVEY MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT BANK X 2021

No	Pernyataan	Jawaban (%)					Capaian
		SS	S	KS	TS	STS	
1.	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.	2	8	3	2	0	73%
2.	Atasan saya selalu memberikan pujian apabila saya menjalani tugas pekerjaan dengan hasil memuaskan.	1	8	5	1	0	72%
3.	Saya sering memberikan saran dan solusi untuk permasalahan sesama rekan kerja apabila dibutuhkan untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan.	1	11	1	2	0	75%

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan dapat dilihat pada pernyataan pertama “Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan”

mendapatkan hasil persentase 20% Kurang Setuju dan 13,3% Tidak Setuju. Pada pernyataan kedua “Atasan saya selalu memberikan pujian apabila saya menjalani tugas pekerjaan dengan hasil memuaskan” mendapatkan hasil persentase 33,3% Kurang Setuju dan 6,7% Tidak Setuju. Pada pernyataan ketiga “Saya sering memberikan saran dan solusi untuk permasalahan sesama rekan kerja apabila dibutuhkan untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan” mendapatkan hasil persentase 6,7% Kurang Setuju dan 13,3% Tidak Setuju. Melihat hasil pra survey mengenai motivasi kerja karyawan di PT Bank X, motivasi kerja masih belum optimal karena karyawan belum dapat mengimplementasikan secara optimal.

Berdasarkan teori-teori menurut para ahli, hasil penelitian pra survey, dan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan bisa menerapkan work-life balance dan motivasi kerja yang maksimal, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yang akan berdampak pada ketercapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana pengaruh work-life balance dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank X dengan judul penelitian “**Pengaruh *Work-life Balance* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank X**”

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan analisis latar belakang penelitian diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana implementasi/pelaksanaan *work-life balance* pada karyawan Bank X?
- b. Bagaimana implementasi/pelaksanaan motivasi kerja pada karyawan Bank X?
- c. Apakah *work-life balance* dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan Bank X?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, didapatkan tujuan dari penelitian yaitu untuk mendapatkan temuan mengenai:

- a. Implementasi/pelaksanaan *work-life balance* pada karyawan Bank X.
- b. Implementasi/pelaksanaan motivasi kerja pada karyawan Bank X.
- c. Pengaruh *work-life balance* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank X.

1.5 Batasan Masalah

Menghindari pembahasan menjadi terlalu luas dan agar penelitian ini lebih terarah, terfokus, maka penulis dalam hal ini membatasi masalah kinerja karyawan yang berhubungan dengan *work-life balance* dan motivasi kerja. Sehingga masalah yang diteliti hanya sekitar pengaruh *work-life balance* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank X.

1.6 Kegunaan Penelitian

Dengan disusunnya penelitian ini, penulis sangat berharap bahwa nantinya hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan semua pihak yang terlibat seperti:

1.6.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi wadah untuk menambah ilmu, wawasan dan pengetahuan umumnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

1.6.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bermanfaat bagi keberlanjutan perusahaan agar terus tumbuh dan berkembang lebih baik kedepannya.

1.7 Waktu dan Periode Penelitian

Observasi dilakukan pada tanggal 29 Oktober 2021 dengan salah satu pegawai Bank X selaku Bagian Human Capital dari Bank X untuk mengetahui informasi mengenai kinerja karyawan pada Bank X.

1.8 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan di dalam penelitian ini, maka penulis menyusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan dengan jelas, ringkas, dan padat mengenai teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Work-life Balance, dan Kinerja Karyawan. Pada bagian ini juga terdapat penelitian terdahulu dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, operasional variabel dan skala pengukuran, tahap penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan uji reliabilitas.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai teknik pengumpulan data, karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan dari hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan serta saran bagi perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya.