

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepuasan kerja diyakini sebagai sejauh mana seorang karyawan suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) dalam pekerjaan mereka (Spector, 1997). Karyawan yang puas biasanya cenderung memiliki motivasi tinggi, semangat kerja yang baik, dan biasanya karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien (Eskildsen & Dahlgaard, 2000). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk terus dijaga dan diakomodasi oleh organisasi/perusahaan agar karyawan dapat memberikan upaya dan perilaku terbaiknya bagi organisasi.

Pada sebuah survei yang dilakukan Jobpanet.com (2016) terhadap tingkat kepuasan karyawan pada empat bank terbesar di Indonesia, baik bank swasta maupun bank pemerintah dalam hal ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Keempat bank tersebut meliputi; Bank BCA, BNI, Bank Mandiri, dan BRI. Terdapat empat faktor kategori yang dinilai dalam survei tersebut yaitu; faktor kepuasan karyawan terhadap perusahaan secara umum, tingkat kepuasan terhadap gaji dan tunjangan, tingkat *work-life balance*, dan tingkat kepuasan terhadap manajemen. Setiap faktor tersebut dinilai berdasarkan *rating* yaitu 1 “sangat tidak puas” hingga 5 “sangat puas”. Dalam survei disebutkan bahwa semakin tinggi *rating* yang diberikan oleh responden, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan responden terhadap faktor internal di perusahaan tempat mereka bekerja. Hasil survei terhadap keempat bank tersebut dapat di lihat pada Tabel 1.1 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Kepuasan Karyawan Bank-Bank terbesar Di Indonesia

Kategori	TKKSC	TKTGT	WLB	TKTM
Bank BCA	4,0	3,9	3,8	3,7
Bank BNI	3,7	3,6	3,2	3,4
Bank Mandiri	3,6	3,5	3,2	3,4
Bank BRI	3,5	3,4	3,2	3,3

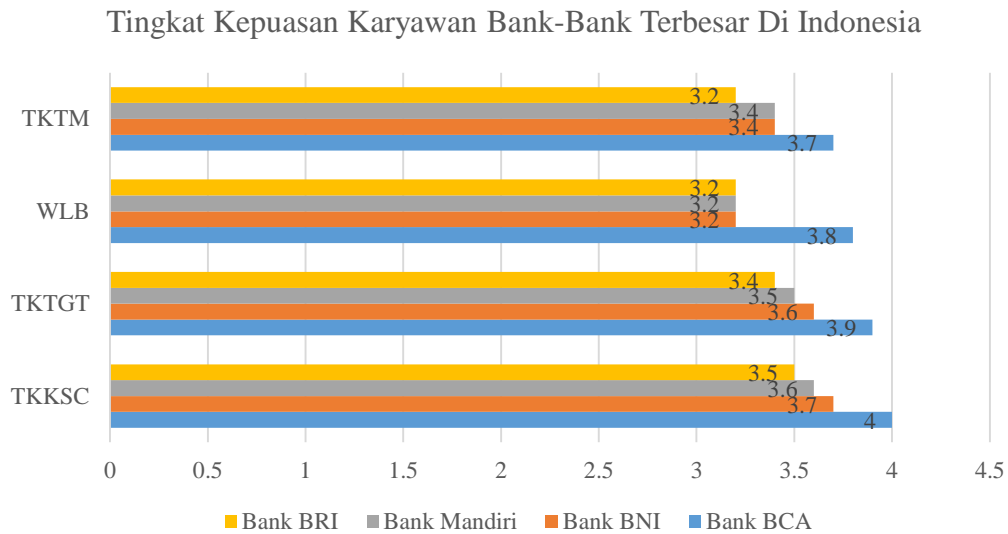
Notes: TKKSU – Tingkat Kepuasan Karyawan Secara Umum
 KTGT – Tingkat Kepuasan Terhadap Gaji dan Tunjangan
 WLB – *Work-Life Balance*
 TKTM – Tingkat Kepuasan Terhadap Manajemen

Sumber: Jobplanet.com (2016)

Berdasarkan pada Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan secara umum yaitu Bank BCA menempati posisi tertinggi dengan *rating* kepuasan karyawan sebesar 4,0, sementara *rating* kepuasan karyawan bank BNI sebesar 3,7, bank Mandiri sebesar 3,6, dan *rating* kepuasan karyawan bank BRI sebesar 3,5. Untuk tingkat kepuasan terhadap gaji dan tunjangan menurut penilaian para karyawan dan mantan karyawan, bank BCA pada bagian ini masih menduduki posisi tertinggi dibandingkan dengan bank lainnya, dimana rata-rata *rating* kepuasan karyawan terhadap faktor kepuasan ini secara berurutan adalah bank BCA sebesar 3,9, bank BNI sebesar 3,6, bank Mandiri sebesar 3,5, dan diikuti oleh bank BRI yaitu sebesar 3,4. Disisi lain, tingkat *work-life balance* dimana hal ini berhubungan dengan tingkat kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan pekerjaan tanpa mengabaikan berbagai aspek kehidupan pribadi karyawan, pada bagian ini tiga bank BUMN terbesar yaitu Bank BNI, Mandiri, dan BRI memperoleh *rating* yang sama dari para karyawan/responden yaitu sebesar 3,2. Sedangkan, bank BCA memperoleh *rating* tertinggi di antara bank lainnya yaitu sebesar 3,8. Faktor yang terakhir, yaitu tingkat kepuasan terhadap manajemen, faktor ini merupakan faktor internal yang paling

menentukan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap manajemen perusahaan. Dalam hal ini, bank BCA memperoleh *rating* kepuasan manajemen tertinggi dari para karyawan dan mantan karyawan yaitu sebesar 3,7, bank BNI dan Mandiri mendapatkan *rating* yang sama yaitu 3,4, sedangkan bank BRI memperoleh *rating* kepuasan manajemen sebesar 3,2.

Berdasarkan hasil survei terhadap keempat bank tersebut bank swasta (BCA) memperoleh *rating* kepuasan tertinggi dalam hal kepuasan gaji dan tunjangan, *work-life balance*, dan kepuasan terhadap manajemen, hal itu dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan secara umum, sehingga bank tersebut juga memperoleh tingkat kepuasan tertinggi di antara bank-bank BUMN terbesar di Indonesia. Khususnya diantara beberapa bank tersebut bank yang memiliki *rating* kepuasan terendah adalah bank BRI, walaupun pada tingkat *work-life balance* memperoleh *rating* yang sama dengan tiga bank BUMN lainnya yaitu 3,2. Namun, pada tingkat kepuasan yang lain bank BRI berada pada tingkatan yang paling rendah, sehingga itu menjadi hal yang cukup penting untuk diperhatikan oleh organisasi agar kepuasan karyawan dapat tetap terjaga dan terpelihara dengan baik. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan banyak manfaat dan mendukung terhadap terciptanya perilaku positif karyawan yang pada gilirannya dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara menyeluruh. Secara grafik tingkat kepuasan karyawan dapat di lihat di bawah ini:



Gambar 1.1
Tingkat Kepuasan Karyawan Bank-Bank Terbesar Di Indonesia
 Sumber: Jobplanet.com (2016)

Kepuasan kerja karyawan dinilai sangat penting, karena tingkat kepuasan kerja merupakan faktor untuk mencapai kematangan psikologis dalam diri karyawan. Karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja akan lebih cenderung bermalasan-malasan dalam bekerja, apabila sikap demikian telah melekat pada diri karyawan maka cukup sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehubungan dengan itu, terdapat beberapa perilaku negatif yang dapat ditunjukkan oleh karyawan yang tidak puas, seperti yang dipaparkan oleh Argyris yang mengatakan bahwa kelakuan karyawan yang tidak puas seperti; produktivitas rendah, kualitas rendah, *absentism* yang tinggi, semua itu timbul karena ketidakmampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawannya (Wexley dan Yukl, 1992), dan *turnover* (Larrabee et al. 2003).

Pada *Annual Report* BRI (2018) kepuasan kerja dilihat dari dua hal, yaitu tingkat perpindahan karyawan dan keterikatan karyawan pada organisasi Bank BRI.

Berdasarkan laporan *Annual Report* (2018) tersebut mempresentasikan bahwa tingkat perpindahan karyawan mencapai sebesar 2,97%, dan tingkat ini lebih rendah dari tingkat perpindahan secara industri yaitu sebesar 12%. Hal ini memberikan arti bahwa upaya organisasi dalam menjaga dan mempertahankan karyawan telah menunjukkan hasil yang positif, upaya yang telah dilakukan seperti memberikan kenyamanan dalam bekerja, dan pemberian jenjang karir yang baik sehingga dapat memotivasi karyawan, disisi lain juga organisasi menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, beberapa hal tersebut telah diakui dapat mendongkrak kepuasan kerja karyawan. Selain itu, dalam laporan yang sama juga disebutkan bahwa tingkat keterikatan karyawan tahun 2018 yaitu sebesar 76% karyawan menyatakan terikat dengan organisasi, dan hasil ini meningkat dibandingkan survey tahun-tahun sebelumnya yaitu 2016 (69,6%) dan 2017 (71,9%), laporan ini memberikan arti bahwa karyawan puas bekerja di BRI, sejalan dengan itu juga adalah jawaban responden yang 90% menyatakan puas bekerja di lingkungan BRI.

Berdasarkan laporan tersebut tingkat kepuasan kerja karyawan sudah termasuk dalam kategori yang baik, namun berdasarkan tinjauan teoritis yang disampaikan George & Zakkariya (2015) dalam studinya menyatakan bahwa banyak karyawan bank saat ini menghadapi masalah kurangnya kepuasan kerja, ketegangan, dan kelelahan yang disebabkan karena perubahan-perubahan yang terjadi di bank. Selain itu, Jon (2011) melaporkan bahwa industri perbankan saat ini telah banyak yang menderita terkait pergantian karyawan yang tinggi, hal ini salah satunya juga disebabkan karena ketidakpuasan karyawan. Menurut Jon (2011)

ini disebabkan karena beban kerja yang berat, yang dapat berkontribusi pada tingkat stress kerja karyawan, dari itu mungkin menjadi salah satu alasan untuk mempertimbangkan meninggalkan posisi mereka (Chen & Lien, 2008), sehingga dari beberapa laporan tersebut memberitahukan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk terus dijaga dan diakomodasi khususnya oleh bank BRI, agar karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien (Eskildsen & Dahlggaard, 2000).

Dalam studi ini lebih menekankan pada kepuasan yang berkaitan dengan kepuasan bekerja di bank dan kepuasan pada pekerjaan karyawan di bank. Kepuasan ini bisa diperoleh karyawan salah satunya apabila pekerjaan dan organisasi terdapat kecocokan (*fit*) dengan karyawan. Kurangnya kecocokan dengan organisasi dan peran pekerjaan dapat menyebabkan tingginya stress (Edwards *et al.*, 1998). Dalam sebuah studi disebutkan bahwa ketidaksesuaian atau ketidakcocokan pekerjaan dengan karyawan ini disebabkan karena tuntutan pekerjaan yang dapat memberikan dampak pada tingginya niat karyawan untuk pindah (Liu *et al.*, 2010). Hal ini dapat menjadi problem bagi organisasi apabila terus dibiarkan, sehingga ini perlu diperhatikan agar organisasi mendapatkan *benefit* yang lebih besar di masa mendatang.

Terdapat beberapa studi yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat dimiliki oleh karyawan apabila mereka mempunyai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya (*work-life balance*). Salah satu studi yang membahas keterkaitan antara *work-life balance* dan *job satisfaction* (seperti; Haar *et al.*, 2014; Mas-Machuca *et al.*, 2016). Pada hasil studinya mereka melaporkan bahwa *work-life balance* berhubungan positif dengan kepuasan kerja, dan berhubungan negatif

dengan kecemasan dan depresi karyawan. Lebih lanjut, beberapa tahun ini telah banyak peneliti yang mengkaji terkait pentingnya *work-life balance*. *Work-life balance* sendiri diyakini sebagai sejauh mana individu terlibat secara setara dan sama-sama puas antara peran pekerjaan dan keluarga (Clark, 2000). Harrington dan Ladge (2009) dan Parkes dan Langford (2008) menyatakan bahwa secara luas pentingnya *work-life balance* telah dikaitkan dengan hasil yang diinginkan baik di tempat kerja maupun di keluarga. Pada organisasi, *work-life balance* yang memiliki kualitas tinggi sangat penting untuk menarik dan mempertahankan karyawannya, dan praktik ini dapat berimplikasi secara signifikan terhadap perilaku positif karyawan yang mendukung terhadap efektivitas organisasi (Pradhan *et al.*, 2016). Hal ini berarti bahwa, semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang diberikan terhadap karyawan, maka semakin besar pula upaya positif yang akan diberikan oleh karyawan terhadap organisasi. Selaras dengan ini, Greenhaus & Kossek (2014) menyatakan bahwa potensi *work-life balance* dapat berdampak untuk memberikan hasil positif bagi individu dan organisasi, seperti pencapaian kerja yang lebih optimal.

Fenomena *work-life balance* saat ini adalah karyawan belum bisa menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, karena tuntutan pekerjaan dari organisasi. Khususnya pada sektor keuangan yang terkenal yaitu *work-life balance* yang buruk dalam beberapa tahun terakhir ini (Talukder *et al.*, 2018), yang diakui bahwa bekerja selama berjam-jam, bekerja di akhir pekan, dan lingkungan kerja yang sangat menegangkan. Jika hal ini terus berlanjut, dimana karyawan pada sektor keuangan tidak dapat mengatasi dengan baik tuntutan di

tempat kerja, karena ketidakcocokan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dan keluarga karyawan, hal ini bisa jadi berbahaya untuk organisasi keuangan khususnya perbankan (Talukder *et al.*, 2018). Disisi lain, ketidakseimbangan organisasi dalam mengakomodasi *work-life balance* dapat menimbulkan gangguan medis, psikologis, dan konsekuensi perilaku. Salah satu gangguan psikologis yang diterima karena terlalu sibuk pada pekerjaannya adalah stres, dan ini sangat berbahaya bagi kehidupan karyawan (Geurts & Demerouti, 2004).

Selain itu, permasalahan *work-life balance* menjadi isu penting bagi manajemen di berbagai organisasi saat ini, organisasi yang gagal mengakomodasi kebutuhan keseimbangan kerja dapat membuat pekerja/karyawan merasa tertekan secara mental akibat pekerjaan yang berlebihan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Mental Health Foundation (2019), melaporkan bahwa sepertiga responden merasa tidak bahagia (sangat tidak bahagia) tentang waktu kerja mereka. Lebih dari 40% karyawan tidak memperhatikan aspek kehidupan lain karena pekerjaan, hal ini dapat meningkatkan kerentanan mereka terhadap kesehatan mental. Ketika terpaksa bekerja lembur, 27% karyawan merasa depresi, 34% merasa gelisah, dan lebih dari separuh atau 58% merasa mudah tersinggung. Semakin bertambah jam kerja mereka, semakin juga karyawan merasa tidak bahagia. Dalam survei tersebut juga disebutkan bahwa 42% karyawan wanita lebih tidak bahagia dibandingkan 29% karyawan pria. Hal ini kemungkinan disebabkan karena ketidakmampuan karyawan untuk mengatur pola hidup yang sering berubah. Selain itu, *work-life balance* hingga saat ini masih menjadi fenomena yang sering dibahas dan diteliti oleh

kalangan akademisi, mengingat pentingnya efek *work-life balance* bagi karyawan dan organisasi. Terdapat beberapa konstruk yang membangun *work-life balance* karyawan seperti yang dilaporkan oleh Russo *et al.* (2015) yaitu *perceived workplace support* dan *perceived family support*.

Perceived workplace support merupakan konsep gabungan berupa dukungan sosial dari organisasi dan anggotanya secara umum, dan supervisor secara langsung (Russo *et al.*, 2015). Dalam beberapa tahun ini, terdapat beberapa minat yang mempertimbangkan manfaat dari keterlibatan dalam berbagai peran seperti; pekerjaan dan keluarga (Greenhaus dan Allen, 2011). Penyeimbangan pada domain kerja dan keluarga ini, membutuhkan dukungan sosial untuk dikembangkan, dimana dukungan ini telah ditemukan dapat menghasilkan efek positif bagi individu, dan karena potensi ketersediaan dukungan tersebut memungkinkan seseorang dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga (Boyar *et al.*, 2014). Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa dukungan organisasi yang positif terkait dengan prosedur organisasi yang adil, dukungan atasan, imbalan dan kondisi kerja yang menguntungkan, yang pada akhirnya mengarah pada hasil positif bagi individu dan organisasi. Dalam penelitian ini mencoba untuk membuktikan ulang terkait dampak *Perceived workplace support* pada *work-life balance*, seperti yang pernah dilakukan oleh Russo *et al.* (2015) mengingat pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Dukungan sosial di tempat kerja dapat berupa dukungan secara emosional dan instrumental yang diberikan oleh rekan kerja maupun supervisor secara langsung. Lebih lanjut, hasil studi menemukan bahwa dukungan sosial di

tempat kerja tidak hanya mengarah pada *work-life balance* dan hasil yang menguntungkan, tetapi juga kepuasan kerja yang lebih besar (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Selain itu, *work-life balance* dapat dipengaruhi oleh *perceived family support* (Russo *et al.*, 2015). *Perceived family support* lebih kepada persepsi tentang bagaimana anggota keluarga merasa prihatin dan berkomitmen pada unit keluarga serta saling mendukung (King *et al.*, 1995). Dalam studinya Russo *et al.* (2015), mendokumentasikan bahwa dukungan keluarga hampir mirip dengan dukungan sosial di tempat kerja, dimana keluarga dapat menawarkan dukungan instrumental dan emosional. Dukungan instrumental lebih mencakup kepada bantuan langsung, seperti menolong atau memberikan bantuan pekerjaan pada waktu karyawan mengalami stres dan memberi pinjaman uang pada saat mereka membutuhkan. Sedangkan, dukungan secara emosional ditunjukkan melalui ungkapan empati, peduli dan perhatian terhadap orang yang bersangkutan. Hampir serupa dengan yang disampaikan Griggs *et al.* (2013) dimana mereka berasumsi bahwa menerima dukungan sosial dari mitra dapat memberikan karyawan sumber daya instrumental dan emosional yang penting yang membuatnya lebih mudah baginya untuk mencapai tujuan dan aspirasi hidup yang lebih bermakna.

Selanjutnya, pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja ternyata juga dapat di mediasi oleh *organizational pride*. Kebanggaan organisasi merupakan perasaan bangga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil pengidentifikasian diri dengan organisasi yang memiliki reputasi dan rekam jejak yang bagus dimana karyawan tersebut terlibat (Mischkind, 1998). Secara psikologis kebanggaan ini

erat kaitannya dengan harga diri seseorang (Tracy and Robins, 2007). Kraemer dan Gouthier (2014) menyebutkan kebanggaan organisasi ini diyakini sebagai sumber daya psikologis yang berharga yang akan diupayakan oleh orang untuk dilestarikan dan ditingkatkan. Disisi lain, Kraemer dan Gouthier (2014) juga menyebutkan bahwa kebanggaan organisasi dapat menjadi motivator intrinsik yang kuat untuk karyawan, sehingga dengan demikian dapat berimplikasi negatif terhadap niat/intensi *turnover* karyawan. Mas-Machuca *et al.* (2016) menyebutkan bahwa kebanggaan organisasi ini merupakan faktor yang dapat memediasi *work-life balance* pada kepuasan kerja karyawan, dimana karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi dapat memunculkan kebanggaan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya juga dapat berimplikasi pada kepuasan pekerjaannya. Organisasi yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, organisasi tersebut dianggap sebagai organisasi yang lebih baik, tidak hanya oleh karyawan yang memiliki tugas keluarga, tetapi juga oleh karyawan yang belum, sehingga berdasarkan uraian tersebut maka fokus penelitian ini adalah membangun kepuasan kerja melalui *work-life balance*, dan terdapat dua konstruk yang membangun *work-life balance* yaitu *workplace support* dan *family support*, serta peran mediasi pada hubungan *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Wilayah BRI Surabaya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang dapat ditawarkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *perceived workplace support* berpengaruh terhadap *work-life balance*?
2. Apakah *perceived family support* berpengaruh terhadap *work-life balance*?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
4. Apakah *organizational pride* memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *job satisfaction*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas dapat dibuat tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived workplace support* terhadap *work-life balance*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived family support* terhadap *work-life balance*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction*.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi dari *organizational pride* pada hubungan antara *work-life balance* dan *job satisfaction*.

1.4. Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai masukan dan bahan evaluasi untuk Bank BRI Kanwil Surabaya dalam memperoleh keseimbangan kehidupan kerja karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Sebagai masukan bagi masyarakat, khususnya bagi mahasiswa dan mahasiswi yang mempelajari tentang *work-life balance*, dan hal-hal apa saja yang perlu untuk dikembangkan dan diperhatikan dalam memperoleh keseimbangan kehidupan kerja karyawan.
3. Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, secara khusus tentang *work-life balance*, dan terutama pada bidang *human resource management*.