

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah salah satu elemen yang paling vital, bahkan dapat dianggap sebagai aset utama dalam menjalankan dan menggerakkan roda organisasi. Keberadaan karyawan sebagai sumber daya manusia yang menjadi bagian mendasar dari suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam membantu perusahaan memenuhi kebutuhan operasionalnya serta mencapai berbagai tujuan strategis, termasuk visi dan misi yang telah ditetapkan. Tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, perusahaan akan menghadapi kesulitan besar dalam menjaga keberlanjutan dan kesuksesan operasionalnya. Dalam hal ini, keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada seberapa baik sumber daya manusianya dikelola. Pengelolaan yang optimal akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, dan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian target perusahaan (Dessler et al., 2015).

Sebagaimana diungkapkan oleh Yakup (2017), keberhasilan suatu organisasi dapat tercapai apabila sumber daya manusia yang dimilikinya memiliki kompetensi yang tinggi serta berkualitas. Sumber daya manusia dengan karakteristik semacam itu mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan kemajuan organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, jika perusahaan tidak memiliki karyawan yang kompeten atau berkualitas, hal tersebut dapat menjadi penghambat utama dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, termasuk dalam mewujudkan visi dan misinya. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan harus memberikan perhatian yang serius terhadap kesejahteraan karyawannya, salah satunya melalui upaya meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja bukan hanya sekadar indikator kesejahteraan karyawan, tetapi juga menjadi salah satu faktor utama yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara lebih optimal. Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap yang menggambarkan perasaan puas dan bahagia terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Dalam studi yang dilakukan oleh (Sutrisno, 2019), kepuasan kerja merupakan suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan permasalahan yang berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar pegawai, pengakuan dalam pekerjaan, faktor fisik dan psikis. Saat karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya maka karyawan akan memberikan usaha terbaik dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Menurut (Aliya, G. R., & Saragih, 2020) kepuasan kerja dapat dianggap indikator perbedaan apa yang diharapkan oleh karyawan dari tempat kerjanya dengan apa yang perusahaan berikan kepada karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya suatu hal yang bersifat individu dan tentunya akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Terdapat sejumlah penelitian yang telah dilakukan tentang adanya hubungan substansial antara beban kerja dan kepuasan kerja. Karyawan yang mempunyai tingkat rasa kepuasan kerja yang tinggi dapat melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dengan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas-tugas dan berakhir pada hasil yang baik terhadap organisasi. Oleh sebab itu sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lumunon, R. R, 2019) bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Beban kerja dan kepuasan sudah banyak dijadikan penelitian oleh para ahli. Yadav & Dabhade (2014) dalam studinya menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan Sari et al (2022) memaparkan bahwa beban kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, apabila beban kerja yang diberikan dapat dikelola dengan baik mampu meningkatkan kepuasan kerja. Sektor perbankan adalah salah satu sektor yang berada di bawah tekanan yang luar biasa. Sektor perbankan memiliki peranan penting dalam menggerakkan perekonomian dalam sebuah negara dengan menyediakan layanan keuangan kepada masyarakat dan bisnis. Seiring berkembangnya tuntutan yang dihadapi oleh karyawan perbankan, terutama yang berkaitan dengan beban kerja yang semakin meningkat, dapat menyebabkan kelelahan dan berkurangnya produktivitas, yang pada gilirannya dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Sebagai salah satu industri perbankan yang terbesar

di negara Indonesia, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jambi memiliki peran yang besar dalam melayani nasabah di seluruh Indonesia, termasuk Kota Jambi.

Kepuasan kerja pada karyawan dapat ditunjukkan pada pra-survei awal yang dilakukan penulis terhadap karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jambi, penulis menyebarkan kuesioner sementara terhadap kepuasan kerja kepada karyawan BRI menggunakan skala likert 7 poin. Angket disebar kepada 10 orang responden. Hasil penyebaran kuesioner sementara tersebut diperoleh pada tabel berikut:

TABLE 1. 1 HASIL PRA-SURVEI TERHADAP KEPUASAN KERJA

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN					JUMLAH
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Kompensasi						
	Saya merasa puas dengan penghargaan atas pencapaian kerja saya	0	6	0	3	1	10
2	Promosi Jabatan						
	Saya merasa mendapatkan kesempatan yang cukup untuk pengembangan karir	0	5	2	3	0	10
3	Rekan Kerja						
	Saya merasa puas dengan suasana kerja dan hubungan antar rekan kerja	0	4	0	6	0	10
4	Pekerjaan Itu Sendiri						
	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.	2	1	1	4	2	10
5	Pemimpin						
	Atasan saya memberikan arahan dengan jelas	2	2	1	4	1	10
	Jumlah	4	18	4	20	4	
	Persentase %	8%	36%	8%	40%	8%	

SUMBER: DATA DIOLAH 2025

Berdasarkan pada tabel 1.1, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban “Setuju” sebanyak 20 dari total 50 jawaban atau sebesar 40%, yang mendominasi hampir semua pernyataan, terutama pada indikator hubungan dengan rekan kerja dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Selain itu, sebanyak 18 responden atau 36% menjawab “Tidak Setuju”, yang paling banyak muncul pada pernyataan tentang kompensasi dan promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun suasana kerja dan hubungan antar rekan kerja dirasakan cukup positif oleh sebagian besar karyawan, masih terdapat ketidakpuasan yang cukup signifikan terhadap sistem penghargaan dan kesempatan promosi. Hal ini menjadi catatan penting bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan aspek kompensasi dan pengembangan karir agar kepuasan kerja karyawan bisa meningkat secara menyeluruh.

Beban kerja menurut Syamsu et. al (2019), adalah perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan untuk dihadapi seseorang harus sesuai atau seimbang dalam kemampuan fisik, serta keterbatasan orang tersebut yang menerima beban. Presepsi karyawan terhadap beban kerja merupakan penilaian individu terhadap tuntutan tugas yang harus diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan. Apabila seorang karyawan memiliki persepsi positif maka mereka akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga mereka lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya maupun perusahaan tempat bekerja. Sedangkan persepsi karyawan terhadap beban kerja negatif yang muncul maka mereka menganggap beban kerja dianggap sebagai tekanan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja maupun kepuasan kerja karyawan serta memiliki dampak negatif bagi diri karyawan dan tempat karyawan itu bekerja (Saputri & Prabowo 2015).

Menurut Prastiwi et al (2022), beban kerja mengacu pada jumlah aktivitas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu yang terbatas. Jika pekerja mampu mengelola pekerjaannya dengan baik dan beradaptasi dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan, maka beban tersebut akan menjadi tanggung jawab yang dapat diatasi. Namun, sebaliknya, jika pekerja tidak mampu

menyelesaikan tugas dan memenuhi kewajibannya, beban tersebut akan menjadi berlebihan. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor, seperti tuntutan keterampilan yang terlalu tinggi, kecepatan kerja yang tidak realistis, waktu yang sangat terbatas, atau volume pekerjaan yang terlalu besar.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan penulis kepada 10 orang karyawan terkait beban kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jambi dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut:

TABLE 1. 2 HASIL PRA-SURVEI TERHADAP BEBAN KERJA

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN					JUMLAH
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Target yang Harus Dicapai						
	Target kerja sesuai dengan kapasitas saya	0	6	1	0	0	10
2	Kondisi Pekerjaan						
	Saya merasa mendapat dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	0	4	2	3	2	10
3	Penggunaan Waktu						
	Saya merasa tugas-tugas saya terlalu banyak untuk diselesaikan dalam waktu kerja yang tersedia	0	0	2	16	4	10
4	Standar Pekerjaan						
	Saya merasa pekerjaan yang ditetapkan kepada karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	0	5	1	4	1	10
	Jumlah	0	12	4	20	4	
	Persentase %	0%	30%	10%	50%	10%	

SUMBER: DATA DIOLAH 2025

Berdasarkan tabel 1.2, terlihat bahwa sebagian besar responden Berdasarkan data pada tabel, persentase tertinggi berada pada kategori “Setuju” sebesar 50%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui pernyataan-pernyataan yang menunjukkan adanya beban kerja yang cukup

signifikan, khususnya terkait penggunaan waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa tugas yang diberikan terlalu banyak untuk diselesaikan dalam waktu kerja yang tersedia, sehingga berpotensi menimbulkan tekanan kerja, stres, dan penurunan *work-life balance*. Ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara jumlah pekerjaan dan waktu yang dialokasikan, yang apabila tidak ditangani dengan baik oleh pihak manajemen, dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Work-life balance yang dikemukakan oleh Wijaya (2020) merupakan keterlibatan individu dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. *Work-life balance* merupakan suatu konsep keseimbangan yang mengaitkan tekad ataupun karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spritual. *Work-life balance* adalah penunjang aktivitas pekerjaan secara baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Noviani, 2021)

Menurut Runtu et al (2022) *work-life balance* adalah keseimbangan yang dicapai oleh karyawan dalam membagi waktu antara kehidupan pribadi, agama, keluarga, teman, dan karier. Ketika karyawan mampu mengatur semua aspek tersebut dengan baik, kesenjangan di antaranya dapat diminimalkan. *Work-life balance* menjadi hal penting bagi karyawan karena jika keseimbangan ini tercapai, karyawan akan lebih fokus, produktif saat bekerja, dan merasa bahagia karena kehidupan pribadi dan pekerjaannya berjalan selaras, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam *work-life balance* dapat menyebabkan stres dan depresi.

Menurut Wardani et al (2021) *Work-Life Balance* merupakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam waktu yang selaras. Dari perspektif karyawan, ini adalah kemampuan untuk mengelola tanggung jawab pekerjaan serta kewajiban pribadi dan keluarga. Perusahaan melihat *Work-Life Balance* sebagai tantangan untuk membangun budaya kerja yang mendukung agar karyawan dapat fokus menyelesaikan tugas, sehingga tercipta kontribusi positif untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Pada pra-survei yang dilakukan penulis terhadap 10 karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jambi terkait *work-life balance* sebagai berikut:

TABLE 1.3 HASIL PRA-SURVEI TERHADAP WORK-LIFE BALANCE

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN					JUMLAH
		STS	TS	N	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Keseimbangan Waktu						
	saya dapat menyelesaikan tugas pekerjaan tanpa mengorbankan waktu untuk aktivitas di luar pekerjaan	0	3	4	2	1	10
2	Keseimbangan Keterlibatan						
	Saya dapa berpartisipasi dalam aktivitas keluarga atau pribadi tanpa terganggu oleh pekerjaan	0	5	2	2	1	10
3	Keseimbangan Kepuasan						
	Pekerjaan saya memberikan kepuasan tanpa mengurangi kebahagiaan dalam kehidupan pribadi saya	0	2	2	5	1	10
	Jumlah	0	10	8	9	3	
	Persentase %	0	33,3%	26,6%	30%	10%	

SUMBER: DATA DIOLAH 2025

Berdasarkan data pada tabel 1.3 kuesioner mengenai *work-life balance* Berdasarkan data pada tabel di atas, persentase tertinggi terdapat pada kategori Tidak Setuju (TS) sebesar 33,3%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa belum mampu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini mengindikasikan adanya potensi masalah dalam manajemen *work-life balance* karyawan, yang jika tidak ditangani dengan baik dapat berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan produktivitas. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih belum merasakan

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara optimal. Hal ini terlihat dari tingginya persentase responden yang merasa kurang setuju dan tidak setuju terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa mengorbankan waktu pribadi, keterlibatan dalam aktivitas di luar pekerjaan, serta kepuasan yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Pada pra-survei yang telah diuraikan di atas penulis berupaya menganalisis secara mendalam bagaimana beban kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan *work-life balance* sebagai variabel intervening. Maka penulis mengangkat dan mengajikannya ke dalam skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan *Work-Life Balance* sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jambi”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas terlihat bahwa beban kerja tinggi tanpa *work-life balance* dapat menurunkan kepuasan kerja. Sehingga yang menjadi masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *work life balance* ?
2. Apakah beban kerja dan *work life balance* secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
4. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
5. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis beban kerja berpengaruh terhadap *work life balance*
2. Untuk menganalisis beban kerja dan *work life balance* secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisis *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Untuk menganalisis peran mediasi *work-life balance* dalam pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara akademis, penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat bermanfaat sebagai penambahan referensi yang berkaitan dengan perbankan.
2. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan Penulis dapat memperluas pengetahuan yang telah diperoleh selama masa kuliah untuk menerapkan ilmu ke dalam dunia kerja yang sesungguhnya.
3. Secara praktis, untuk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jambi diharapkan dengan adanya penelitian ini memberikan masukan dan informasi bagi perusahaan, bagaimana mengelola beban kerja dan *work life balance* yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.