

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Persaingan bisnis saat ini semakin meningkat, oleh karena itu para pelaku bisnis dituntut untuk melakukan suatu inovasi atau perubahan yang dapat membantu eksistensinya sesuai dengan perkembangan perubahan teknologi yang semakin maju. Inovasi dan perubahan tersebut akan mempengaruhi pola pikir, perilaku, dan cara seseorang dalam menghadapi permasalahan yang terjadi. Sumber daya manusia yang memegang peran penting dalam menghadapi perubahan tersebut. Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas harus selalu dikelola dan ditekankan oleh perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Melihat keberadaan Sumber daya manusia atau pegawai tersebut maka manajemen di perusahaan harus mampu mengelola karyawan secara efektif dan efisien serta mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi dan hal tersebut mencakup peningkatan kinerja.

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu. Kinerja pegawai akan tinggi apabila didukung dengan kepuasan kerja pegawainya. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja pegawainya. Peningkatan tersebut tidak mungkin terwujud apabila kepuasan kerja pegawai belum

terpenuhi. Menciptakan kepuasan kerja pegawai tidaklah mudah, karena tiap pegawai mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Adanya pekerjaan yang secara mental memberikan tantangan, artinya apakah pekerjaan yang dilakukan pegawai saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali

Wirawan (2019:21) mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor lingkungan eksternal, faktor internal pegawai dan faktor lingkungan internal. Tanpa mengabaikan faktor yang lain, salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan adalah faktor internal pegawai yaitu keadaan psikologisnya yang di dalamnya termasuk keterikatan kerja (*work engagement*). Hal-hal yang menjadi fokus perusahaan dalam mengelola perusahaan adalah pada faktor-faktor yang berpengaruh pada kondisi psikologis pegawai.

Work engagement (keterikatan kerja) penting dimiliki setiap pegawai dalam sebuah perusahaan. *Engagement* (keterikatan) didefinisikan sebagai perasaan seseorang untuk bertanggung jawab dan peduli terhadap performansi pekerjaannya (Britt dkk, 2016:21). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *work engagement* penting bagi perusahaan. Berdasarkan konsep yang dijelaskan oleh Kahn dalam Wicaksono (2019:11) menjelaskan bahwa *Work Engagement* sebagai keadaan dimana anggota dari sebuah instansi melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik (energi yang

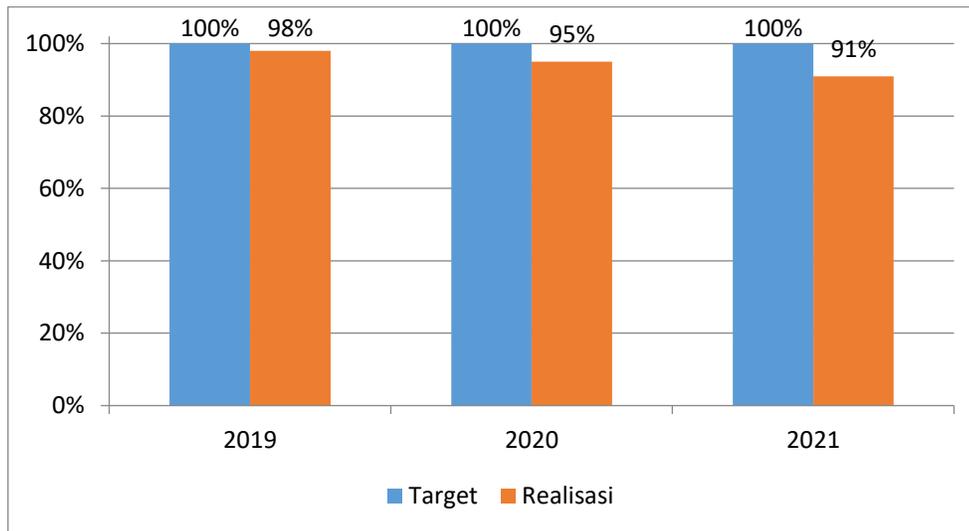
dikeluarkan pegawai ketika melaksanakan pekerjaannya), kognitif (keinginan yang dimiliki pegawai mengenai instansi, pemimpin, dan kondisi kerja dalam instansi) dan emosional (meliputi perasaan pegawai terhadap instansi dan pemimpinnya) selama menunjukkan kinerja mereka.

Perasaan terikat (*engaged*) pada pegawai sangat berpengaruh bagi kinerja pegawai yang dihasilkan. Jika pegawai sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka pegawai akan memiliki perilaku yang menunjukkan kesadaran terhadap bisnis perusahaan seperti ia akan merasa fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dan juga pegawai mampu untuk mensukseskan organisasi dimana mereka bekerja (Federman, 2019:32).

Adanya *work engagement* yang tinggi pada pegawai akan membuat pegawai terhindar dari perilaku-perilaku negatif misalnya mengabaikan pekerjaan sehingga meninggalkan jam kerja, membolos, telat masuk kerja, telat mengumpulkan laporan kerja dan lain sebagainya. Sehingga diharapkan bahwa sebuah perusahaan para pegawainya mempunyai *work engagement* (keterikatan kerja) yang tinggi, karena selain terhindar perilaku negatif terhadap pekerjaan, pegawai tersebut juga harus bersedia bekerja secara maksimal. Dengan adanya *engagement* akan menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai, kepuasan pelanggan, produktivitas hingga profitabilitas.

Kinerja pegawai menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *work engagement* yang tinggi.

Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya juga mengalami fenomena, tidak tercapainya kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.1. Kinerja Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya



**Gambar 1.1 : Grafik Target dan Realisasi Kinerja DPK & Kredit
Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo**

Sumber: Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo.2022

Berdasarkan gambar 1.1 dapat diketahui bahwa selama tahun 2019 sampai 2021 menunjukkan bahwa pencapaian target kinerja bagian DPK & Kredit yang telah ditetapkan oleh Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo secara keseluruhan sudah cukup baik, tetapi dari tahun 2019 sampai 2021 mengalami penurunan, sehingga dapat mengindikasikan para karyawan belum mampu memaksimalkan atas kinerjanya dalam bekerja di perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa staff dan penyelia dari beberapa unit yang meliputi unit kredit, unit umum dan SDM, layanan nasabah kantor kas dan cabang pembantu Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya menyebutkan Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya telah berupaya untuk meningkatkan kinerja para karyawannya dengan menerapkan beberapa faktor yang dianggap dapat meningkatkan kinerja para karyawan, dengan memperhatikan kepuasan kerjanya diantaranya yaitu dengan kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh karyawan.

Pada sisi yang lain Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya menetapkan target dalam proses penyelesaian pekerjaan selama tiap bulan. Peneliti menemukan bahwa dalam pencapaian target tersebut, membuat karyawan untuk tetap bekerja pada saat hari libur kerja yang menyebabkan karyawan merasa kelelahan dalam bekerja dan tidak

mempunyai waktu untuk beristirahat walaupun instentif dan bonus yang diberikan cukup sesuai. Apalagi setiap akhir bulan, menuntut karyawan bank, untuk pulang larut malam, untuk mengejar target yang ditetapkan perusahaan per bulan. Hal ini tentunya akan berdampak pada *work life balance*. Oleh karena itu persepsi antara karyawan Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya dengan pimpinan perusahaan mengenai budaya perusahaan yang dirasakan dan diharapkan (*perceive culture versus expected culture*) harus sama, agar terwujud keharmonisan dan keselarasan kerja yang diharapkan akan terciptanya *work engagement*. Dengan memiliki *work engagement*, karyawan dapat memanfaatkan peran dengan baik dalam pekerjaan mereka dan dalam keterlibatan kerja, serta dapat mengekspresikan diri mereka secara emosional selama melakukan pekerjaan mereka. Oleh karena itu berdasarkan penjelasan diatas, pencapaian kinerja yang belum maksimal, pada penelitian ini diindikasikan oleh *work life balance, budaya organisasi dan work engagement*

Hal ini didukung dengan research gap, yang meneliti mengenai hubungan antar *work life balance* dengan kinerja pegawai, yaitu Mendis & Weerakkody (2018:15) terdapat hubungan signifikan positif antar *work life balance* serta performa seorang pekerja. Riset lain yaitu Aslam (2015:33) dan Bataineh (2019 : 62) mengatakan *work life balance*

memengaruhi positif signifikan terhadap kinerja seorang pekerja. Hasil penelitian Soomro et al. (2018:23) menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh *work life balance*. *Work life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga mereka. Keseimbangan kehidupan kerja, selain hubungan antara fungsi kerja dan keluarga, juga melibatkan peran lain dalam bidang kehidupannya.

Berbeda dengan hasil riset oleh Chiekezie et al., (2016:22) yakni tidak memengaruhi antara *work life balance* dengan kinerja pekerja karena dalam peningkatan kinerja yang digunakan yaitu target. Pegawai berusaha memenuhi target ini dengan cara apapun karena takut kehilangan pekerjaan. Dapat diartikan kinerja pegawai tidak tergantung pada *work life balance*. Ada atau tidaknya *work life balance* pekerja tetap berusaha bekerja dengan baik, karena mereka memiliki target yang harus dipenuhi. Pada penelitian Sidik (2019:32) menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh namun negatif terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan research gap untuk hasil penelitian yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja didukung oleh penelitian Madan & Srivastava (2015:44). Pegawai yang terlibat yaitu merupakan orang yang antusias

terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi, sehingga akan selalu termotivasi menyelesaikan tugas mereka. Manajer harus lebih menyadari bahwa *work engagement* penting untuk menegakkan tenaga kerja yang produktif dan bahagia. Dengan begitu, pegawai akan selalu menunjukkan inisiatif, emosional berkomitmen untuk bekerja keras. Dampak yang didapat adalah absensi yang rendah, rendahnya turnover, dan produktivitas tenaga kerja yang tinggi. *work engagement* atau keterlibatan kerja merupakan kunci untuk mendorong tingkat kepuasan *Work engagement* pada pegawai menghasilkan peranan yang penting dalam perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan kerja pegawai dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Namun, hasil penelitian lain mengungkapkan bahwa hubungan *work engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan salah satu perusahaan di Batam, hal ini bermakna bahwa ketika karyawan tersebut memiliki *work engagement* yang tinggi hal tersebut tidak akan berdampak pada kinerja karyawan mereka (Mahadika & Hadi, 2018:55).

Secara konsisten telah ditunjukkan dalam banyak penelitian di bidang ini bahwa *work engagement* memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, akademisi berpendapat bahwa diperlukan lebih banyak penelitian lagi mengenai variabel yang berpotensi memiliki pengaruh mediasi pada hubungan *work engagement* terhadap kinerja

karyawan. Hal ini sejalan dengan seruan penelitian Eldor (2017:21) untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat atau mendorong hubungan antara kedua variabel. Research gap untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ditunjukkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrian (2019:32) menemukan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, hasil penelitian Romadhona (2019:11) juga menunjukkan hasil yang sama, bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Finaltri et. al., (2020:44) dan Fadude et. al., (2019:65) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Oleh karena itu, bukti hasil penelitian yang diuraikan diatas, menemukan hubungan antara work life balance, *work engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bukan merupakan hubungan langsung, akan tetapi terdapat beberapa faktor yang memediasi hubungan antara dua konstruk tersebut (Baharsyah, 2021:1280). Peneliti berpendapat perlunya melakukan sebuah penelitian lebih mendalam, tidak hanya meneliti mengenai pengaruh work engagement, work life balance dan budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung, tetapi dengan menambahkan variable intervening yaitu kepuasan kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang

berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai-nilai yang berlaku bagi pegawai tersebut. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing pegawai. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja, dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Priansa, 2016:291). Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja, nilai instrumental dan pekerjaan tersebut bagi aspek kehidupan yang lain, bagi individu serta peran sosial kelompok kerja tersebut bagi masyarakat. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang diantaranya budaya organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut.

Menurut Wiliandari (2015 : 82), Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dalam manajemen organisasi/perusahaan sebab besar pengaruhnya bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan

kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. Pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dengan bentuk yang berbeda-beda, jadi semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Merah, 2015:53). Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi cenderung rajin masuk kerja hal ini karena individu merasa senang terhadap pekerjaan dan juga akan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi serta kualitas kerja yang baik.

Dari uraian fenomena yang telah disebutkan di atas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI BANK JATIM CABANG DR. SOETOMO SURABAYA”**

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya ?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya ?
4. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya ?
5. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya ?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya
4. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya
5. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik,

adalah sebagai berikut:

1. **Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan pemahaman yang mendalam mengenai keputusan mahasiswa dalam memilih program studi manajemen pada perguruan tinggi, serta sebagai referensi bagi penelitian-penelitian yang serupa dimasa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi instansi dalam hal ini Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya dalam mengantisipasi hal-hal yang berkaitan dengan lembaga terutama dalam hal peningkatan kinerja, yang diharapkan dapat dipakai sebagai sumbangan pemikiran dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.