

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi. Karyawan sebagai bagian di dalamnya berperan sebagai pendorong utama pada pencapaian tujuan organisasi. Karyawan juga berperan dalam proses perencanaan dan pengimplementasian strategi dalam organisasi. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2003 karyawan merupakan individu yang memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan yang menghasilkan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan berbagai pihak. Keberadaan karyawan sebagai tenaga kerja berkontribusi pada pertumbuhan organisasi. Berdasarkan data yang dilansir oleh Kementrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia periode Februari 2024 jumlah Penduduk Yang Bekerja (PYB) di Indonesia sebanyak 142.179.046 orang dengan jumlah karyawan pada lapangan pekerjaan aktivitas keuangan dan akuntansi sebanyak 1.638.487 orang.

Sektor perbankan termasuk ke dalam sektor *service* yang memiliki tekanan dan dinamika kerja yang berat serta bervariasi dan harus memperhatikan serta patuh pada aspek regulasi yang ketat. Sebagai lembaga pengelola keuangan, bank memegang peranan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi melalui penghimpunan dana masyarakat dan menyalurkannya kembali melalui berbagai bentuk kredit. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 bank sebagai lembaga keuangan berperan dalam menghubungkan pihak kreditur (berkelebihan dana) dan pihak debitur

(membutuhkan dana). Sebagai intermediari keuangan, sektor perbankan mengalirkan dana untuk mendorong aktivitas ekonomi masyarakat serta berkontribusi pada peningkatan ketenagakerjaan dan pembangunan ekonomi negara (Dalimunthe & Lubis, 2023). Sektor perbankan menjadi salah satu sektor penting yang menunjang stabilitas dan perekonomian negara. Menurut Bursa Efek Indonesia (BEI) yang dilansir pada IDX Channel, sektor perbankan merupakan sektor terbesar di pasar modal Indonesia yang mencapai 35% dari total keseluruhan kapitalisasi pasar dan kinerja yang terus menunjukkan *trend* positif dengan 5 posisi teratas merupakan produk perbankan.

Besarnya kontribusi perbankan berdampak pada kondisi kerja karyawan yang harus bekerja lebih ekstra untuk mempertahankan pencapaian tersebut. Karyawan dihadapkan pada tekanan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan dalam industri yang dinamis dan sangat memperhatikan hasil. Selain itu, persaingan yang ketat membuat karyawan harus lebih memahami dan cepat beradaptasi dengan berbagai perubahan yang ada. Perbankan yang merupakan perusahaan layanan masyarakat harus memberikan pelayanan terbaik bagi setiap nasabahnya. Kinerja yang optimal harus terus dicapai oleh setiap karyawan untuk memastikan bahwa ekspektasi nasabah dapat terpenuhi. Hal tersebut disebabkan *customer experience* sebagai penilaian penting untuk menilai kinerja perbankan.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk atau Bank Jatim adalah perusahaan BUMD (Bank Usaha Milik Daerah) bidang perbankan milik daerah Jawa Timur. Sebagai salah satu penunjang perekonomian, Bank Jatim memiliki

peran dalam memberikan layanan keuangan yang berorientasi pada pembangunan daerah termasuk pengembangan UMKM. Dilansir oleh *Financial Bisnis* (2023) Bank Jatim berada di posisi kedua sebagai bank daerah dengan aset terbesar di Indonesia. Salah satu Bank Jatim di Jawa Timur terletak di kawasan Dr. Soetomo Surabaya. Operasional dana merupakan salah satu komponen penting pada struktur organisasi Bank Jatim. Bagian ini merupakan garda terdepan yang berperan dalam membangun hubungan dan menjaga kepercayaan nasabah. Dalam menjalankan tugasnya, bagian operasional dana bertanggung jawab untuk menjaga reputasi bank sekaligus memberikan pelayanan yang prima baik dalam transaksi keuangan maupun penanganan keluhan nasabah. Bagian ini juga berperan dalam memberikan informasi terhadap nasabah yang berkaitan dengan produk dan layanan Bank Jatim.

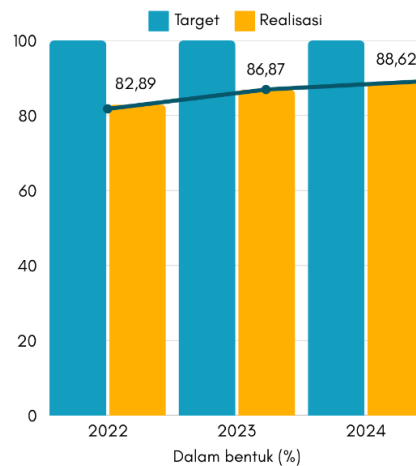
Terdapat beberapa ulasan dari konsumen Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya. Ulasan tersebut dikemukakan dalam laman *Google Review* yang merupakan hasil pengalaman dari nasabah saat melakukan transaksi di Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya. Berikut adalah beberapa ulasan yang disampaikan oleh nasabah terhadap pelayanan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya.



Gambar 1. 1 Ulasan Konsumen Bank Jatim Dr. Soetomo Surabaya

Sumber: *Google Maps*

Terlihat pada gambar 1.1 terdapat beberapa keluhan dari nasabah yang disampaikan. Keluhan tersebut membahas mengenai kinerja dari staf bagian operasional dan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya yaitu *teller* dan *service assistant* yang kurang seperti pelayanan yang dinilai lama karena konsumen harus mengurus keperluannya dengan waktu lebih lama, kurangnya ketelitian staf dalam pelayanan dan urutan nomor antrian yang menyebabkan konsumen merasa tidak dihargai waktunya, serta prosedur pelayanan yang kurang jelas dan kurang tepat. Hal tersebut menunjukkan masih terdapat kinerja yang kurang optimal dari staf sehingga menyebabkan konsumen merasa tidak dilayani dengan baik. Dampaknya adalah pada *customer experience* berupa kepuasan nasabah yang menjadi penilaian pada *Key Performance Indicator* (KPI) Bank Jatim. Selain beberapa keluhan dari nasabah Bank Jatim KC Dr. Soetomo, kinerja dari karyawan dapat dinilai berdasarkan kinerja cabang. Berikut adalah grafik kinerja karyawan periode tahun 2022 hingga 2024.



Gambar 1. 2 Data Kinerja DPK Bank Jatim Dr. Soetomo Surabaya

Sumber: Bank Jatim, 2024

Berdasarkan data pada gambar 1.2 menunjukkan bahwa terdapat permasalahan dimana kinerja Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya periode tahun 2022 hingga 2024 target yang ditentukan oleh perusahaan belum tercapai. Berdasarkan grafik di atas mengindikasikan kinerja karyawan masih kurang optimal. Gambar tersebut juga menunjukkan mengenai kenaikan presentase realisasi yang dicapai oleh karyawan selama kurun waktu tiga tahun secara konsisten. Pada tahun 2023 realisasi kinerja karyawan naik sebesar 3,98% dan pada tahun 2024 kembali mengalami kenaikan sebesar 1,75%. Kinerja karyawan selama kurun waktu tiga tahun menunjukkan adanya indikasi positif bagi Bank Jatim KC Dr. Soetomo Kota Surabaya. Meskipun realisasi tersebut mengalami kenaikan perlu diperhatikan bahwa target masih belum dapat dicapai. Pihak manajemen harus tetap memperhatikan agar karyawan dapat mencapai target yang ditetapkan.

Keberadaan karyawan yang terampil dan berpengalaman menjadi aset penting dalam sistem operasional bank. Pentingnya kinerja karyawan dalam

hal operasional perbankan tidak menutup kemungkinan adanya stres, kelelahan, dan dampak negatif lain akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Tekanan untuk mencapai target, durasi waktu kerja yang lama, serta tugas dalam menjaga kepercayaan nasabah menjadi salah satu penyebab *stressor* pada karyawan bank yang dapat menurunkan kinerja. Riset yang dilakukan oleh Kaukus Masyarakat Peduli Kesehatan Jiwa mengungkapkan 30% pekerja pada sektor keuangan di Indonesia mengalami kehilangan stamina kerja dan kelelahan kerja. Berikut ini adalah data mengenai jumlah karyawan dan jumlah lembur dalam kurun waktu tiga tahun.

Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan dan Data Lembur Operasional Dana

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Lembur Karyawan Operasional Dana Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya		
		Jumlah Lembur (orang)	Total Hari Efektif	Rata-Rata Per Hari (Orang)
2022	39	1.008	240	4
2023	39	1.132	240	4
2024	40	1.200	240	5

Sumber: Bank Jatim, 2024

Jumlah karyawan lembur pada tabel 1.1 setiap tahun mengalami peningkatan. Tahun 2024 menjadi tahun dengan jumlah lembur terbanyak. Dalam tabel tersebut terlihat jumlah karyawan setiap tahunnya relatif stabil dengan sedikit peningkatan dan jumlah karyawan lembur terdapat peningkatan setiap tahun. Pada tahun 2022 dengan jumlah karyawan 39 orang dan jumlah lembur per tahunnya 1.008 orang, apabila di rata-rata berdasarkan jumlah hari kerja per tahunnya terdapat 4 orang karyawan yang lembur dalam satu hari.

Angka tersebut mengalami peningkatan pada saat tahun 2024 dimana terdapat 5 orang karyawan yang lembur per harinya. Sedangkan pada tahun tersebut jumlah karyawan sudah ditingkatkan, namun jumlah karyawan yang lembur juga mengalami peningkatan. Peningkatan jumlah karyawan yang lembur mengindikasikan adanya *work overload*. Selain itu jumlah karyawan lembur yang meningkat setiap tahunnya menggambarkan adanya jumlah pekerjaan yang relatif banyak ataupun tuntutan akan kualitasnya tinggi. Selain itu, berikut terdapat standar jam lembur bagian Operasional Dana Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya.

Tabel 1. 2 Standar Jam Lembur Karyawan Operasional Dana

Rata-Rata Jam Lembur Karyawan Operasional Dana	
Minggu	Hari
15-18 jam/orang	3-5 jam/orang

Sumber: Bank Jatim

Jam operasional Bank Jatim KC Dr. Soetomo adalah mulai pukul 08.00 hingga 14.30 dengan 5 hari kerja. Dimana dalam tabel 1.2 terdapat rata-rata jam lembur setiap karyawan bagian operasional dana adalah 3 hingga 5 jam per hari. Dalam hal ini terdapat indikasi *work overload* pada bagian Operasional Dana dinilai dari kegiatan lembur yang harus dilakukan oleh karyawan. Selain itu, berikut adalah hasil pra survei berkaitan dengan *work overload* yang ditujukan pada karyawan bagian operasional dana.

Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei Work Overload

No	Indikator	Pernyataan	Jumlah Responden	Setuju %
1	<i>Task Excess</i>	Saya sering harus mengerjakan tugas tambahan dan permintaan mendadak di luar tanggung jawab utama saya	17	53%
2	<i>Work at Odd Times</i>	Saya seringkali harus menyelesaikan pekerjaan (bekerja) di luar jam kerja	17	53%

Sumber: Bank Jatim, 2024

Berdasarkan pra survei terhadap 17 karyawan mengemukakan terdapat aspek *work overload* yang dialami. Terlihat dalam tabel 1.2 bahwa 53% karyawan menjawab setuju dengan adanya tugas berlebihan. Tugas berlebihan mengartikan bahwa karyawan diharuskan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan dengan jumlah yang melebihi batas kemampuan karyawan. Kemudian, 53% menjawab bahwa terdapat tambahan pekerjaan selain pada jam kerja. Adanya penambahan pekerjaan di luar jam kerja mengartikan bahwa terdapat tuntutan pekerjaan yang tinggi dengan batas waktu yang tidak sesuai. Dalam hal ini pekerjaan yang dilakukan sudah melebihi batas tanggung jawab jam kerja karyawan karena terdapat penggunaan waktu selain pada jam kerja untuk menuntaskan pekerjaan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi *work overload* yang dirasakan oleh karyawan maka kinerjanya akan mengalami penurunan (Pamungkas & Sridadi, 2020). Sejalan dengan

organizational behaviour, beban kerja berlebihan dengan tanggung jawab yang lebih besar akibat *organizational structure* yang kurang diterapkan dengan baik dapat menyebabkan penurunan kinerja pekerjaan. Hal tersebut terjadi karena karyawan merasa stres dan kelelahan sehingga hasil kerja tidak optimal. Hasil penelitian lain menyebutkan temuan yang berbeda bahwa *work overload* yang meningkat dapat meningkatkan kinerja karyawan karena faktor usia karyawan yang berkisar antara 20-25 tahun sehingga masih memiliki tenaga serta stamina yang cukup untuk bekerja dengan tugas yang berlebih (Yogata et al., 2023). Penelitian lain mengemukakan bahwa beban kerja dapat meningkatkan kinerja diiringi dengan pemenuhan kepuasan kerja (Warda et al., 2023). Karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan dan insentif yang ditawarkan dianggap sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga dapat memenuhi kepuasan karyawan.

Selain itu, keseimbangan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya termasuk faktor yang perlu diperhatikan. Keseimbangan kehidupan menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Pengimplementasian *work life balance* yang tepat dapat memengaruhi kualitas karyawan. Studi oleh SEEK serta Boston *Consulting Group* (BCG) menjadi penguat, dimana ditemukan 43% karyawan di Indonesia mengutamakan *work life balance* dalam memilih pekerjaan. Beberapa penelitian pada perbankan menyebutkan bahwa penerapan keseimbangan yang baik membuat karyawan bertahan di organisasi dan menimbulkan perasaan senang yang berdampak pada produktivitas berupa peningkatan hasil kerja (Windika Putri & Frianto, 2023).

Selain itu aktivitas karyawan diluar pekerjaan yang terpenuhi dapat meningkatkan performa karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Fransiska & Maksum, 2023). Dalam hal ini, kurangnya penerapan *work life balance* akan menyebabkan kinerja menurun pada karyawan begitupun sebaliknya. Berikut ini terdapat hasil pra survei berkaitan dengan *work life balance* yang ditujukan pada karyawan

Tabel 1. 4 Hasil Pra Survei *Work Life Balance*

No	Indikator	Pernyataan	Jumlah Responden	Setuju %
1	<i>Involvement Balance</i>	Saya merasa turut berperan dalam pekerjaan tanpa mengorbankan waktu saya	17	76%
2	<i>Satisfaction Balance</i>	Saya merasa puas dengan pemenuhan keseimbangan peran pada dua aspek	17	88%

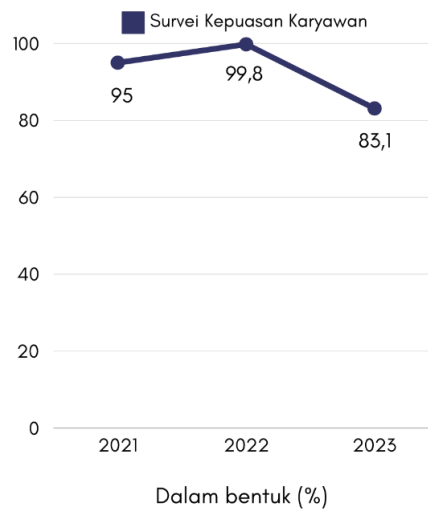
Sumber: Bank Jatim, 2024

Berdasarkan tabel 1.4 bahwa pada bagian operasional dana Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya terdapat keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Sebanyak 76% karyawan merasa terlibat dalam hal memberikan kontribusi penuh terhadap perusahaan. Selain itu, 88% karyawan merasakan adanya kepuasan dalam hal *work life balance*. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan cukup baik dalam memberikan pemenuhan keseimbangan kehidupan pada karyawan.

Hasil penelitian mengemukakan bahwa semakin terpenuhi keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya (Ekpechi et al., 2023). Sejalan dengan *organizational behaviour*, pemenuhan keseimbangan yang baik yang

diterapkan dalam *organizational culture* akan berberdampak pada *individual outcomes* berupa kinerja yang optimal. Penelitian lain menemukan perbedaan hasil, dimana *work life balance* tidak berkontribusi pada kinerja karyawan (Zerlina & Budiono, 2024). Karyawan merasa masih terdapat aspek lain yang lebih dapat dipertimbangkan pengaruhnya terhadap kinerja. Penelitian lain mengemukakan bahwa keseimbangan yang baik pada karyawan akan menciptakan peningkatan kepuasan kerja, kontribusinya adalah pada meningkatnya kinerja karyawan (Asari, 2022).

Selain kedua faktor sebelumnya, terdapat hal lain yang memengaruhi yang berasal dari kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan laman resmi Bank Jatim dijelaskan bahwa terdapat komitmen perusahaan dalam meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Pihak manajemen menciptakan kebijakan yang bertujuan untuk memberikan jaminan kepastian jenjang karir, pemberian *reward* bagi karyawan berprestasi, serta peningkatan kompetensi melalui berbagai pelatihan. Berikut ini adalah data survei kepuasan kerja karyawan Bank Jatim tahun 2021 hingga tahun 2023.



Gambar 1. 3 Survei Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber: Bank Jatim, 2023

Dalam gambar 1.3, terlihat bahwa terjadi penurunan kepuasan karyawan pada tahun 2022 ke tahun 2023 sebesar 16,7%. Adanya penurunan tersebut tidak selaras dengan komitmen perusahaan untuk menunjang adanya kepuasan kerja. Penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan yang menyebabkan karyawan merasa kepuasan kerjanya dalam kurun waktu satu tahun menurun. Dalam hal ini, karyawan akan cenderung turun performa kinerjanya, berkurang komitmennya pada perusahaan, dan memiliki potensi untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian mengemukakan kepuasan kerja terpenuhi dapat memberikan kontribusi pada peningkatan performa karyawan (Samprastyo et al., 2021). Selain itu, pada penelitian lain dikemukakan bahwa terdapat kontribusi kepuasan terhadap kinerja begitupun sebaliknya (Jalagat, 2016). Kepuasan kerja menciptakan motivasi intrinsik sehingga karyawan bekerja

lebih optimal. Sedangkan kinerja yang baik dapat menciptakan kepuasan kerja melalui motivasi ekstrinsik seperti pengakuan dan penghargaan bagi karyawan. Hasil serupa juga dikemukakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi pada kinerja karyawan (Warda et al., 2023). Hal tersebut disebabkan oleh kesesuaian gaji dengan kompetensi, adanya atasan yang mendukung karyawan, serta terdapat kesempatan pengembangan karir. Berdasarkan *organizational performance* kepuasan kerja termasuk *individual mechanism* yang apabila terpenuhi dengan baik dapat menciptakan *individual outcomes* berupa peningkatan kinerja pekerjaan. Namun terdapat berbeda temuan yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki kontribusi pada kinerja karyawan (Rahmawan & Adiwati, 2021). Karyawan tidak mementingkan kepuasan melainkan bagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan data dan pernyataan yang telah dikemukakan bahwa terdapat fenomena pada *work overload*, *work life balance* dan kepuasan kerja karyawan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya. Sehingga, peneliti tertarik untuk melihat pengaruh variabel tersebut pada kinerja karyawan. Maka ditetapkan judul untuk penelitian yaitu **“Pengaruh *Work Overload* dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Operasional Dana Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dinyatakan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work overload* terhadap kinerja karyawan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya?
2. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya?
3. Bagaimana pengaruh *work overload* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya?
4. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya?
6. Bagaimana pengaruh *work overload* terhadap kinerja karyawan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai mediasi?
7. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Jatim KC Dr. Soetomo Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji pengaruh *work overload* pada kinerja karyawan
2. Untuk mengkaji pengaruh *work life balance* pada kinerja karyawan
3. Untuk mengkaji pengaruh *work overload* pada kepuasan kerja karyawan

4. Untuk mengkaji pengaruh *work life balance* pada kepuasan kerja karyawan
5. Untuk mengkaji pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan
6. Untuk mengkaji pengaruh kepuasan kerja diantara *work overload* pada kinerja karyawan
7. Untuk mengkaji pengaruh kepuasan kerja diantara *work life balance* pada kinerja karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat signifikan baik dari segi teori maupun aplikasi praktis bagi seluruh pihak yang terkait dalam memahami pengaruh kedua faktor pada kinerja karyawan diiringi pemenuhan kepuasan kerja serta dapat berkontribusi untuk pemecahan fenomena yang terjadi.

1. Manfaat Teoritis

Dapat menjadi media pembelajaran dalam memahami serta menambah wawasan khususnya bagi manajemen perusahaan berkaitan dengan variabel yang dikaji

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Meningkatkan kemampuan analitis, penerapan teori, serta dalam riset bagi pengembangan akademik dan profesional.

b. Bagi Perusahaan

Pertimbangan bagi perusahaan untuk memperbaiki, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja pada karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat

memberikan wawasan terkait pengelolaan beban kerja dan menciptakan keseimbangan kehidupan karyawan dengan merancang kebijakan atau program terkait.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam memberikan manfaat serta referensi bagi peneliti lain untuk mengeksplorasi pengetahuan lebih luas berkaitan dengan keempat variabel penelitian