

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi di era teknologi dan informasi yang berkembang secara pesat seperti sekarang ini menghadapi berbagai tantangan baik dilingkungan internal maupun eksternal. Lingkungan eksternal mengalami perubahan yang sangat cepat dan dinamis, menuntut organisasi untuk terus beradaptasi secara berkelanjutan (Aliya & Saragih, 2020). Ketidakpastian dalam lingkungan organisasi turut memengaruhi permasalahan internal khususnya kepegawaian yang semakin menuntut perhatian oleh manajemen organisasi. Hal ini dikarenakan teknologi meskipun sudah canggih namun apabila tidak memiliki sumberdaya manusia yang kompeten maka tidak ada artinya sehingga keberhasilan organisasi tetap bergantung pada kualitas pegawai yang menjalankan seluruh proses operasionalnya (Budyanto & Mochklas, 2020).

Kontribusi pegawai dalam organisasi menjadi sangat berarti apabila dilakukan melalui tindakan yang efektif dan perilaku yang tepat, tidak hanya dari segi intensitas usaha, tetapi juga dari upaya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasinya. Oleh karena itu, setiap pegawai perlu memahami secara jelas tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya, target kinerja yang harus dicapai, serta mampu menilai pencapaiannya berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Secara umum, kinerja dipahami sebagai hasil yang dicapai oleh pegawai baik dilihat pada kuantitasnya ataupun kualitas hasil pekerjaannya sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Peningkatan kinerja

organisasi sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, khususnya melalui performa kerja para pegawai. Kinerja pegawai sendiri merujuk pada hasil atau capaian kerja individu maupun tim setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing sehingga mampu mendukung tujuan dari organisasi tempatnya bekerja (Yuniarti et al., 2021).

Kinerja pegawai yang dinilai penting untuk mencapai keberhasilan organisasi juga dirasakan oleh perbankan di Indonesia seperti BNI. Salah satu jaringan kantor BNI adalah BNI Kantor Cabang Kebumen, dimana kemampuan sumber daya manusia atau pegawainya tercermin dari kinerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pemimpin BNI Kantor Cabang Kabumen dapat diketahui bahwa kinerja pada BNI yang dilihat dari skor *Performance Management System* (PMS), pada tahun 2023 sebesar 2,55. Skor PMS ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen hanya 51% sehingga dapat dikatakan kinerjanya masih rendah atau jauh dari harapan. Kinerja yang baik tercermin dari tingkat skor PMS yang tinggi, namun apabila skornya rendah maka dapat dikatakan bahwa kinerjanya juga rendah. Ini menunjukkan bahwa skor rendah yang diperoleh BNI Kantor Cabang Kebumen menunjukkan perlu peningkatan dalam beberapa aspek kinerja.

Rendahnya kinerja pegawai di BNI Kantor Cabang Kebumen mencerminkan adanya persoalan yang bersifat multidimensional, di mana berbagai faktor saling memengaruhi satu sama lain. Berdasarkan teori yang

ada, tingkat kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh kemampuan pribadinya juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasinya dalam bekerja, tingkat kepuasan dalam bekerja, stres yang dialami, serta kondisi fisik dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Selain itu, sistem kompensasi yang kurang adil, desain pekerjaan yang tidak optimal, serta rendahnya komitmen kerja juga turut memperburuk performa pegawai. Aspek teknis, ekonomis, dan perilaku juga menjadi variabel penting yang tidak dapat diabaikan (Handoko, 2018). Peneliti sebelumnya menemukan bahwa terdapat banyak faktor yang mampu berpengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya yaitu lingkungan dari tempat kerja, gaya kepemimpinan yang diterapkan, penerapan sistem pengelolaan kinerja pegawai, dan kemampuan pribadi pegawai (Lestari, 2023).

Tingkat kinerja pegawai ditentukan oleh dua faktor umum yaitu internal dan eksternal. Pertama, faktor internal merupakan elemen yang berasal dari dalam diri individu dan memiliki pengaruh langsung terhadap cara seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Beberapa unsur penting dalam faktor internal tersebut mencakup motivasi dan minat kerja, potensi atau bakat, kepribadian seperti watak dan sifat, serta aspek demografis (umur, gender, lulusan kependidikan formal, dan kepemilikan pengalaman dalam bekerja). Keseluruhan variabel ini berperan penting dalam menentukan seberapa optimal seseorang dapat menunjukkan kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Kedua, faktor eksternal pegawai yang menentukan kinerja yaitu lingkungan fisik maupun non fisik, sarpras, kompensasi, dan kebijakan

organisasi (Suwindia & Wati, 2021). Banyaknya, faktor yang dapat menjadi penentu tinggi rendahnya kinerja pegawai, maka pada penelitian ini dengan menyesuaikan pada kondisi BNI Kantor Cabang Kebumen maka peneliti memilih tiga faktor yaitu *work life balance* (WLB), lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Work life balance (WLB) sebagai faktor internal pegawai berperan penting dalam membentuk kinerja pegawai, karena berkaitan langsung dengan kemampuan individu dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi, termasuk komitmen terhadap keluarga dan aktivitas lainnya di luar pekerjaan. Ketika pegawai mampu menjaga keseimbangan ini, maka keterlibatan mereka dalam organisasi cenderung meningkat, yang pada gilirannya dapat mendorong produktivitas dan loyalitas. Sebaliknya, pegawai yang merasakan bahwa antara pekerjaan dan hidup pribadinya tidak seimbang berdampak serius, bahkan berpotensi menyebabkan kehilangan pekerjaan akibat penurunan performa (Mardiana, Suwanto, & Kumalasari, 2023). Penelitian terdahulu menemukan bahwa terdapat pengaruh positif *work life balance* terhadap kinerja pegawai (Runtu, Pio, & Asaloei, 2022). Akan tetapi peneliti lain tidak menemukan adanya pengaruh (Wahyu, Oktora, & Nurbaya, 2021).

Faktor lingkungan pekerjaan memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan, karena unsur-unsur di sekitar individu dapat memengaruhi kenyamanan serta motivasi kerja mereka (Hamdali & Liswandi, 2023). Secara khusus, lingkungan kerja non fisik yang

kondusif dan harmonis, seperti hubungan antar pegawai dan budaya organisasi yang suportif, mampu menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga mendorong semangat karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Supriadi & Anitra, 2020). Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa faktor lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Supriadi & Anitra, 2020; Fitri & Ferdian, 2021). Namun, terdapat pula penelitian terdahulu yang membuktikan sebaliknya bahwa tidak ada pengaruh signifikan (Fauziyyah & Rohyani, 2022).

Kepuasan kerja merefleksikan persepsi dan evaluasi individu terhadap pekerjaannya, yang kemudian memengaruhi sikap dan respons emosionalnya dalam menjalankan tugas. Kepuasan yang dirasakan oleh pegawai dalam hal ini mampu mendorong terciptanya kesenangan pada bidang kerja maupun jenis pekerjaannya sehingga berimplikasi pada meningkatnya motivasi dan produktivitas. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja cenderung menumbuhkan perasaan negatif, yang dapat berdampak pada penurunan kinerja serta loyalitas terhadap organisasi (Indrasari, 2017). Peneliti sebelumnya telah membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawainya (Santoso, 2020). Namun temuan lain bertentangan yaitu tidak ada pengaruh signifikan (Kharisma, Prasilowati, & Ayuningtyas, 2019).

Adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam studi-studi terdahulu mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai

menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut (WLB, lingkungan pekerjaan dan kepuasan pegawai) menarik untuk dikaji dan dikembangkan dalam penelitian ini. Kepuasan kerja pada penelitian ini, diposisikan sebagai variabel mediasi, mengingat temuan sebelumnya telah membuktikan bahwa faktor lingkungan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja harus melalui variabel perantara yaitu kepuasan kerja pegawai (Kusumastuti & Kurniawati, 2019). Peran kepuasan kerja dalam memediasi ini menunjukkan bahwa apabila organisasi mampu memberikan lingkungan pekerjaan yang kondusif misalnya adanya fasilitas kerja yang lengkap, atasan dengan bawahan maupun antar pegawai memiliki hubungan baik, serta suasana yang mendukung kolaborasi, maka para pegawai akan merasa puas bekerja di tempat tersebut. Rasa puas ini membuat pegawai merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik sehingga mampu berperan dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, kinerja BNI Kantor Cabang Kebumen yang fluktuatif dalam empat tahun terakhir menunjukkan bahwa pegawainya memiliki tingkat kinerja yang belum optimal dan target kerja belum tercapai sehingga perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan studi sebelumnya (Kusumastuti & Kurniawati, 2019) dengan menambahkan variabel *work life balance* yang telah dibuktikan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja dengan peran mediasi dari kepuasan (Herlambang & Murniningsih, 2022). Dengan memasukkan faktor kepuasan pegawai sebagai variabel intervening dan menambahkan *work life*

balance, penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang lebih komprehensif serta meningkatkan nilai R Square, yang mencerminkan kontribusi variabel-variabel yang diteliti dalam menjelaskan kinerja pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Pencapaian kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen saat ini hanya 51%, ini berarti hanya setengah dari target atau standar kinerja yang berhasil dicapai oleh pegawai sehingga ada beberapa faktor internal maupun eksternal yang perlu diperbaiki atau diperkuat. Faktor-faktor yang turut menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan yang diukur melalui pencapaian skor PMS yang perlu ditingkatkan sebagai langkah perbaikan diantaranya yaitu WLB, memperbaiki lingkungan pekerjaan, serta memberikan pelatihan dan insentif yang relevan untuk mendorong peningkatan kinerja di masa mendatang. Atas dasar permasalahan ini, maka peneliti dapat membuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen?
4. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen?

5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen?
6. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun menurut rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas yaitu meliputi:

1. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen.
4. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen.
5. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen.

6. Menganalisis pengaruh *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.4. Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki batasan-batasan masalah yang ditetapkan agar arah penelitian tetap terfokus dan tidak meluas. Batasan-batasan penelitian tersebut yaitu meliputi:

1. Sampel penelitian ini dibatasi pada pegawai BNI Kantor Cabang Kebumen dan tidak mencakup kantor cabang BNI lainnya
2. Penelitian ini membatasi penggunaan variabel terikat berupa kinerja pegawai; variabel intervening berupa kepuasan kerja; *work life balance* dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas.
 - a. Kinerja pegawai dibatasi pada pencapaian atau hasil kerja setelah melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab pegawai di BNI Cabang Kebumen. Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa bertanggungjawab, disiplin, sikap setia dan loyal, berpikir kreatif, sikap jujur, kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, kemampuan kerjasama secara pribadi dan efisiensi serta efektivitas dalam melaksanakan pekerjaannya (Adhari, 2019); (Bernardin & Russel, 2015); (Herwina, 2022).

- b. Kepuasan kerja pegawai pada penelitian ini dibatasi pada keadaan emosional yang dirasakan oleh pegawai BNI Cabang Kebumen baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa adanya program promosi di tempat kerja, jenis pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, besarnya gaji dan bonus yang diterima, adanya komunikasi yang baik dan kepuasan pada teman kerjanya (Rianda & Winarno, 2022).
- c. *Work-Life Balance* (WLB) dibatasi pada keadaan pegawai BNI Cabang Kebumen untuk mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan tanggung jawab lainnya. Pengukuran variabel ini dibatasi pada indikator berupa keseimbangan antara tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi, terpenuhinya kewajiban untuk kkeluarganya maupun organisasi tempatnya bekerja, partisipasi dalam kegiatan komunitas sosial, serta waktu yang tersedia melakukan kesenangan/hobi. (Masrul, 2023).
- d. Lingkungan kerja dibatasi pada segala sesuatu yang ada disekitar para pegawai BNI Cabang Kebumen yang mempengaruhi pekerjaannya. Pengukuran variabel ini dibatasi pada indikator lingkungan fisik (penerangan, temperature udara, pergerakan/sirkulasi udara, kebisingan, aroma, tata warna, dekorasi dan keamanan); dan lingkungan kerja non fisik (suasana kerja, hubungan dengan bawahan & atasan; hubungan kerja dengan pihak eksternal; tersedianya fasilitas kerja; pembagian kerja terstruktur; perhatian pimpinan; kerjasama tim; dan kelancaran

komunikasi) (Sedarmayanti, 2017); (Budiasa, 2021); (Ati, Malik, & Parawu, 2022).

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian Tesis ini diharapkan dapat dijadikan sebagai upaya pengembangan teori dibidang manajemen sumberdaya manusia dan memperbanyak penelitian bidang ilmu manajemen pada Prodi Magister Manajemen di UPB Kebumen.
2. Hasil penelitian tesis ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi/rujukan tentang faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja sumberdaya manusia.
3. Hasil penelitian tesis ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi peneliti, khususnya dalam kaitannya dengan bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi BNI Kantor Cabang Kebumen
Penelitian Tesis ini diharapkan mampu berkontribusi pada BNI Kantor Cabang Kebumen dalam merumuskan kebijakan untuk mengelola sumberdaya manusia (pegawainya) melalui peningkatan program WLB, upaya menciptakan lingkungan pekerjaan yang kondusif serta program peningkatan kepuasan pegawai.

2. Bagi Masyarakat

Penelitian Tesis ini diharapkan mampu menjadi bahan informasi terkait dengan tingkat kinerja pegawai pada BNI Kantor Cabang Kebumen.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian tesis ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dan dapat menjadi dasar untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta memberikan perspektif baru dalam pengembangan teori dan praktik di bidang MSDM.

