

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi, persaingan di sektor perbankan semakin ketat. Setiap perusahaan, termasuk PT. Bank Tabungan Negara (BTN), menghadapi tantangan untuk terus menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai agar tetap kompetitif. Dalam konteks PT. BTN, kinerja pegawai memainkan peran strategis dalam pencapaian target operasional dan mempertahankan posisi kompetitif di pasar. Namun, data pra-penelitian menunjukkan bahwa pencapaian target tahunan beberapa unit kerja di PT. BTN KC Tangerang Selatan mengalami penurunan sebesar 10% dalam dua tahun terakhir. Ini mengindikasikan adanya permasalahan yang lebih mendalam terkait dengan kinerja pegawai, yang memerlukan penelitian lebih lanjut untuk diidentifikasi penyebabnya.

Berdasarkan data primer dari PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan, terdapat beberapa temuan penting seperti tidak tercapainya target tahunan selama empat tahun terakhir, sebanyak 45% pegawai juga melaporkan adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Pegawai mengeluhkan beban kerja yang berlebihan dan minimnya waktu untuk bersosialisasi dengan keluarga atau beristirahat. Penurunan kinerja pegawai semakin diperkuat dengan meningkatnya jumlah keluhan terkait stres dan beban kerja yang diterima oleh bagian sumber daya manusia. Berikut ini adalah data kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan selama lima tahun terakhir.

**Tabel 1.1 Data Target dan Capaian Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero)
KC Tangerang Selatan Tahun 2019-2023**

No	Target/ Capaian	Satuan Kerja						
		Kredit Mikro/Makro	Frontliner	Audit Keuangan	Usaha Syariah	Kerjasama	Keamanan	SDM
1	Target Tahun 2019 (%)	90%	88%	100%	85%	88%	88%	90%
2	Capaian Tahun 2019 (%)	87%	85%	100%	80%	85%	85%	85%

3	Target Tahun 2020 (%)	90%	88%	85%	85%	85%	90%	85%
4	Capaian Tahun 2020 (%)	80%	76%	75%	77%	77%	81%	83%
5	Target Tahun 2021 (%)	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
6	Capaian Tahun 2021 (%)	75%	75%	77%	75%	76%	78%	76%
7	Target Tahun 2022 (%)	85%	85%	85%	85%	85%	85%	80%
8	Capaian Tahun 2022 (%)	77%	70%	75%	74%	75%	73%	75%
9	Target Tahun 2023 (%)	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
10	Capaian Tahun 2023 (%)	70%	66%	79%	66%	70%	70%	70%

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa sebagian besar unit kerja mendekati atau mencapai target kinerja yang ditetapkan. Terdapat tren penurunan target dari tahun ke tahun di beberapa unit kerja. Pada tahun 2019, beberapa unit kerja, seperti Kredit Mikro/Makro dan Audit Keuangan, masih menunjukkan pencapaian yang cukup mendekati target. Misalnya, Kredit Mikro/Makro berhasil mencapai 87% dari target 90%, sedangkan Audit Keuangan bahkan memenuhi target 100%. Namun, seiring berjalannya waktu, kinerja dalam hampir seluruh unit kerja mengalami penurunan yang signifikan. Pada tahun 2023, pencapaian Kredit Mikro/Makro hanya mencapai 70%, sementara Audit Keuangan juga turun menjadi 79%. Penurunan kinerja ini dapat menjadi indikator adanya tantangan yang lebih mendalam terkait dengan faktor-faktor organisasi yang berhubungan langsung dengan performa pegawai.

Salah satu unit kerja yang juga mengalami penurunan kinerja signifikan adalah Frontliner. Pada awalnya, unit ini berhasil mencapai 85% dari target, tetapi pada tahun 2023, capaian tersebut turun menjadi 66%, jauh di bawah target yang ditetapkan sebesar 85%. Penurunan ini mencerminkan adanya potensi permasalahan terkait kesejahteraan pegawai yang berada di garis depan pelayanan kepada nasabah, yang dapat berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan.

Unit Usaha Syariah, yang menjadi salah satu area penting dalam operasi BTN, juga mengalami penurunan serupa. Pada tahun 2019, unit ini berhasil

mencapai 80% dari target yang ditetapkan. Namun, pada 2023, pencapaian hanya sebesar 66%, menunjukkan adanya kesenjangan yang terus melebar antara target dan hasil aktual. Unit-unit lainnya, seperti Kerjasama dan Keamanan, juga mengikuti pola penurunan yang serupa, menandakan bahwa tantangan yang dihadapi BTN tidak terbatas pada satu sektor saja, tetapi menyebar ke berbagai aspek operasional perusahaan.

Data tersebut merupakan target dan capaian BTN KC Tangerang Selatan sebagai suatu organisasi. Akan tetapi, penurunan capaian selama beberapa tahun terakhir tersebut diperkirakan karena adanya penurunan kinerja dari karyawan. Sejalan dengan pendapat Haholongan (2019) yang mengatakan bahwa Kinerja individu atau prestasi kerja karyawan secara langsung berkontribusi pada kinerja organisasi. Artinya, ketika karyawan menunjukkan kinerja yang baik, ini akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Penurunan yang terus terjadi selama lima tahun terakhir ini, jika dilihat dari perspektif penelitian yang menghubungkan antara *Work-life balance*, Motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dapat mengindikasikan adanya masalah pada kondisi internal perusahaan yang memengaruhi produktivitas pegawai secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan *Work-life balance*, beban kerja yang tidak seimbang mungkin turut berkontribusi pada penurunan kinerja ini, terutama di unit-unit yang menuntut intensitas kerja yang tinggi, seperti Frontliner dan Kredit Mikro/Makro. Hal tersebut seperti hasil penelitian dari Permana dan Utami (2019) bahwa Karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja

Kinerja pegawai juga tidak terlepas dari faktor kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan termotivasi untuk mencapai target. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap organisasi (Budiman *et al.*, 2023). Maka kepuasan kerja berhubungan erat dengan bagaimana perusahaan menyediakan fasilitas pendukung, memberikan apresiasi terhadap kinerja, serta memastikan adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Pada PT. BTN KC Tangerang Selatan, survei internal menunjukkan bahwa 45% pegawai merasa kesulitan dalam menjaga

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berujung pada ketidakpuasan kerja. Hal ini memengaruhi kinerja karyawan dan berpotensi menurunkan produktivitas dalam jangka panjang.

Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres yang berkepanjangan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas. Di Indonesia, tantangan WLB semakin meningkat seiring dengan tingginya tuntutan pekerjaan. Hasil penelitian Arquisola *et al* (2022) menunjukkan bahwa lebih dari 50% pekerja di Indonesia merasa kesulitan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Di PT. BTN KC Tangerang Selatan, hasil survei internal juga menunjukkan bahwa 45% pegawai mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang tidak dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih rentan terhadap masalah kesehatan mental seperti kecemasan dan depresi (Permana & Utami, 2019)

Tantangan yang dihadapi pegawai di Indonesia terkait WLB semakin meningkat seiring dengan tingginya tuntutan di tempat kerja. Banyak perusahaan yang belum sepenuhnya memberikan fleksibilitas waktu kerja atau menyediakan Motivasi yang mendukung kesejahteraan pegawai. Selain itu, Motivasi yang tidak optimal, seperti kurangnya fasilitas pendukung atau hubungan interpersonal yang buruk antar pegawai, juga berdampak negatif pada kinerja. Kondisi ini menuntut adanya penelitian yang mendalam untuk memahami bagaimana kedua faktor tersebut (WLB dan Motivasi) memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Global Workforce Study (2019), lebih dari 50% pekerja di Indonesia melaporkan bahwa karyawan kesulitan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pegawai sering merasa terbebani dengan tuntutan kerja yang berlebihan, kurangnya fleksibilitas, serta minimnya waktu untuk keluarga dan aktivitas pribadi. Mercer's Global Talent Trends (2019) juga melaporkan bahwa di Indonesia, hanya 30% perusahaan yang menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang memadai. Sebagian besar pekerja harus bekerja dengan jam kerja yang kaku, sehingga mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kemudian, Studi LinkedIn Global Talent Trends (2019) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan faktor penting

bagi pekerja Indonesia, namun masih banyak perusahaan yang belum memprioritaskannya. Hal ini menyebabkan tingkat stres di kalangan pekerja meningkat, yang kemudian mempengaruhi produktivitas karyawan.

Motivasi Kerja juga berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Seperti hasil penelitian oleh Jaya dan Ningsih (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara Motivasi Kerja dan kinerja karyawan di PT Kao Indonesia. Hasil analisis menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,540, yang menunjukkan hubungan sedang antara kedua variabel tersebut. Penelitian ini juga menemukan bahwa sekitar 29,16% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Selain itu, penelitian oleh Rahayu (2019) di PT Pupuk Iskandar Muda menemukan koefisien korelasi sebesar 0,731, menandakan hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi dan kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Berangkat dari hasil penelitian terdahulu tersebut, penurunan kinerja karyawan di BTN KC Tangerang Selatan dapat dikaitkan dengan faktor motivasi yang tidak optimal. Motivasi Kerja yang rendah, misalnya dalam hal keterlibatan dalam tugas, tantangan yang diberikan, dan penghargaan yang diperoleh, berpotensi mengurangi semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Ketika karyawan merasa kurang dihargai atau kurang terlibat, dorongan karyawan untuk meningkatkan produktivitas cenderung menurun, sehingga berdampak negatif pada kualitas dan kuantitas kinerja. Selain itu, motivasi yang lemah juga dapat mempengaruhi loyalitas karyawan, yang berujung pada turnover intention yang tinggi. Tanpa motivasi yang memadai, karyawan mungkin tidak memiliki cukup dorongan untuk berkontribusi secara maksimal bagi perusahaan.

Kemudian, berdasarkan observasi awal penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan, terdapat beberapa indikator yang mengarah pada adanya masalah terkait keseimbangan kerja dan motivasi. Data pra-penelitian menunjukkan bahwa terjadi penurunan pencapaian target tahunan unit kerja sebesar 10% dalam dua tahun terakhir. Selain itu, survei internal mengungkapkan bahwa 45% pegawai mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan

dan kehidupan pribadi. Hal ini disebabkan oleh tingginya beban kerja, waktu kerja yang kurang fleksibel, serta minimnya waktu bagi keluarga atau untuk kepentingan pribadi.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa urgensi penelitian mengenai WLB dan motivasi di PT. Bank Tabungan Negara sangat tinggi. Pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta menciptakan Motivasi yang nyaman menjadi semakin relevan di tengah meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan mental dan kesejahteraan pegawai. Pegawai yang memiliki WLB yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kurangnya keseimbangan kerja-hidup serta Motivasi yang tidak memadai dapat memicu ketidakpuasan kerja, stres, dan penurunan produktivitas.

Penelitian ini memiliki urgensi yang besar karena belum banyak penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan antara WLB, motivasi, dan kinerja pegawai di sektor perbankan Indonesia, terutama pada PT. Bank Tabungan Negara. Penelitian ini juga bertujuan untuk menjawab apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* yang menjembatani hubungan antara WLB dan motivasi dengan kinerja pegawai. Hal ini penting karena pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan berusaha lebih keras untuk mencapai target pekerjaan.

Sebagian besar penelitian yang meneliti pengaruh WLB dan motivasi terhadap kinerja pegawai berfokus pada sektor swasta atau perusahaan-perusahaan lain seperti sektor manufaktur, pelayanan publik, dan sektor jasa lainnya. Penelitian yang spesifik di sektor perbankan, khususnya di PT. Bank Tabungan Negara, masih terbatas. Oleh karena itu, ada kesenjangan dalam literatur yang berhubungan dengan kondisi-kondisi unik dari sektor perbankan, khususnya di area Tangerang Selatan. Hal ini membuka peluang untuk mengeksplorasi bagaimana WLB dan Motivasi berperan dalam sektor tersebut.

Beberapa penelitian telah menyelidiki hubungan langsung WLB dan Motivasi dengan kinerja pegawai. Namun, penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam perbankan di Indonesia masih jarang dilakukan. Penelitian seperti yang dilakukan oleh Herlambang dan Murniningsih

(2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa memediasi pengaruh WLB terhadap kinerja, tetapi temuan ini masih memberikan kekosongan penelitian dalam konteks sektor keuangan, sehingga hal ini menjadi salah satu kesenjangan yang memungkinkan untuk diteliti lebih lanjut.

Oleh sebab itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengisi *gap* penelitian dengan meneliti sektor perbankan milik negara (Bank Tabungan Negara) di wilayah Tangerang Selatan, serta dengan memfokuskan pada pegawai milenial. Penelitian ini juga akan mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel intervening, yang sebelumnya jarang dibahas dalam konteks ini. Selain itu, penelitian ini menggunakan metode campuran untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang hubungan antar variabel. Dengan mengisi gap-gap ini, penelitian dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami dinamika WLB Motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di sektor perbankan Indonesia, khususnya dalam konteks Bank Tabungan Negara di Tangerang Selatan.

Berdasarkan persamasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini sangat penting untuk dilakukan guna mengidentifikasi sejauh mana WLB dan Motivasi mempengaruhi kinerja pegawai, serta bagaimana kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang menjembatani hubungan ini. Hasil penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, serta memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan produktivitas perusahaan di PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan. Penelitian ini menjadi sangat penting untuk dilakukan. Oleh karenanya, **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Bank Tabungan negara KC Tangerang Selatan”** dipilih sebagai judul dari penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan?
2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan?

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan?
4. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan?
5. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan?
6. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan.
2. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan.
4. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan.
5. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan.
6. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan konsep *Work Life Balance* dan Motivasi dengan menambah pemahaman tentang bagaimana kedua variabel tersebut mempengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam konteks sektor perbankan di Indonesia. Hal ini penting karena penelitian yang spesifik pada sektor ini masih relatif terbatas, terutama dengan menggunakan variabel intervening berupa kepuasan kerja.

Penelitian ini juga akan memberikan sumbangan bagi kajian teoritis mengenai kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini akan memperluas pemahaman tentang mekanisme hubungan antara *Work Life Balance* dan Motivasi terhadap kinerja pegawai, yang sebelumnya belum banyak dijelaskan dalam penelitian-penelitian sejenis. Penelitian ini akan memperkaya literatur terkait *Work Life Balance*, Motivasi, dan kinerja pegawai di Indonesia, terutama dalam konteks PT. Bank Tabungan Negara KC Tangerang Selatan. Penelitian yang spesifik pada sektor perbankan di Indonesia masih terbatas, sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan tersebut.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konkret bagi manajemen PT. Bank Tabungan Negara mengenai kebijakan apa saja yang perlu diambil untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup pegawai serta menciptakan Motivasi yang lebih baik. Peningkatan di dua area tersebut diharapkan akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat bagi para pegawai dengan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta pengaruh Motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Pegawai yang memahami pentingnya *Work Life Balance* diharapkan dapat mengelola waktunya dengan lebih baik, sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif dan produktif. Bagi industri

perbankan secara umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan terkait kesejahteraan pegawai, dengan fokus pada peningkatan *Work Life Balance* dan Motivasi yang lebih mendukung.

