

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia berperan penting dalam menentukan tujuan dan menjalankan suatu perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang unggul, mahir, dan kompetitif sangat dibutuhkan perusahaan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia tersebut harus memiliki tolok ukur standar kerja yang tinggi seperti belajar, gigih, bertanggung jawab, dan memiliki etos kerja (Harahap, 2016). Sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya dalam waktu yang telah ditentukan. Sumber daya manusia yang tidak mampu memenuhi harapan globalisasi akan melihat pekerjaan sebagai beban. Akibatnya, sumber daya manusia dengan moral kerja yang rendah akan melihat pekerjaannya sebagai beban (Sutrisno, 2017). Dengan cara ini, evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi pemenuhan pekerjaannya yang mana pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja perusahaan.

Menurut Gaugler (2015), kepuasan kerja merupakan suatu keadaan dimana besarnya upah yang diterima dapat mempengaruhi sikap seorang pegawai terhadap pekerjaan. Kepuasan adalah perasaan puas ketika tidak ada hambatan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Hakim dan Mulyapradana, 2020). Berry (1998) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap kerja yang mencakup komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang mempengaruhi berbagai perilaku kerja.

Tingkat kepuasan kerja seorang pegawai dapat dipahami sebagai cerminan dari sikapnya terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan akan terjadi apabila tidak adanya kesenjangan antara impian, harapan dan keinginan dengan realita pekerjaan serta adanya dukungan berupa kompensasi dan apresiasi atau penghargaan bagi para pegawai sebagai bentuk balas jasa atas dedikasi dan pekerjaannya dari suatu instansi atau perusahaan (Mangkunegara, 2006). Selain itu, setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda berdasarkan standar dan harapan mereka sendiri. Oleh karena itu, perusahaan atau pengelola sumber daya manusia harus peka terhadap kebutuhan masing-masing pegawai mereka untuk memenuhi kebutuhannya sehingga para pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi menyebabkan sebagian besar pegawai bank harus bekerja lembur untuk melaksanakan tugasnya secara maksimal dan tepat waktu. Mereka akan menyelesaikan pekerjaannya tersebut meskipun harus mengorbankan waktu istirahatnya. Di sisi lain, perusahaan akan memberikan kompensasi lembur per jam kepada pegawainya agar mereka puas dengan pekerjaan mereka.

Selain itu, peneliti telah memperoleh data *turnover* pegawai Bank Kuningan dalam kurun waktu 3 tahun terakhir yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data *Turnover* Pegawai Bank Kuningan Periode 2021-2023**

Tahun	Jumlah Karyawan				<i>Turnover rate</i>
	Awal Tahun	Keluar	Masuk	Akhir Tahun	
2021	100	2	-	98	2%
2022	98	5	-	93	5%
2023	93	4	14	103	4%

Sumber : Data diolah penulis 2023

Berdasarkan data tersebut, maka dapat diketahui bahwa terjadi *turnover* pada pegawai Bank Kuningan dan mengalami fluktuatif yaitu terjadi peningkatan pada tahun 2022 sebesar 5%. Peningkatan tersebut ditunjukkan dengan pada tahun 2021 jumlah karyawan yang keluar 2 orang, pada tahun 2022 adalah 5 orang, dan pada tahun 2023 adalah 4 orang dengan jumlah karyawan yang masuk adalah 14 orang. Kasubag SDM & Anggaran Bank Kuningan menyebutkan beberapa alasan keluar masuknya karyawan dikarenakan mengundurkan diri atau *resign*, pensiun, dan meninggal dunia.

Selain fenomena diatas peneliti juga melakukan Pra-survei sebagai pendahuluan yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja pegawai Bank Kuningan. Penyebaran Pra-survei ini dilaksanakan pada tanggal 1 Desember 2023 dengan menggunakan kuesioner melalui google form, pertanyaan yang diajukan merupakan pertanyaan mendasar tentang kepuasan kerja dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Berikut ini data yang menggambarkan kepuasan kerja pegawai Bank Kuningan, sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Hasil Pra-Survei mengenai Kepuasan Kerja**

No.	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	Tidak	Persentase %	
				Ya	Tidak
1.	Apakah anda puas dengan pekerjaan anda saat ini?	11	19	36 %	63%
2.	Apakah anda puas dengan gaji yang anda terima saat ini?	15	15	50%	50%
3.	Apakah anda puas terhadap pimpinan anda saat ini?	13	17	43%	56%

Sumber : Data diolah penulis 2023

Berdasarkan hasil Pra-survei diatas, gambaran fenomena mengenai kepuasan kerja pada pegawai Bank Kuningan, ditemukan sebanyak 63% pegawai bank yang tidak puas terhadap pekerjaannya saat ini, lalu sebanyak 50% pegawai Bank Kuningan yang tidak puas dengan gaji yang diterimanya, dan kemudian ditemukan sebanyak 56% pegawai Bank Kuningan tidak puas terhadap pimpinan perusahaannya saat ini. Oleh karena itu, berdasarkan hasil data Pra-survei diatas dapat ditunjukkan bahwa masih kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Bank Kuningan.

Selain itu, banyak perusahaan yang kini menerapkan *work life balance*, yakni menciptakan keseimbangan antara pekerjaan, kebahagiaan, waktu senggang, kehidupan keluarga, dan pengembangan spiritual sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja (Singh dan Khanna, 2011). Di sisi lain, seorang pegawai akan memiliki kehidupan pribadi yang baik dan kehidupan pekerjaan yang memuaskan jika dia memanfaatkan waktu dan komitmennya dengan baik terhadap peran tersebut.

Menurut Greenhaus (2003), *work life balance* adalah usaha seseorang untuk mencapai keseimbangan antara tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab keluarga, dan kehidupan pribadi. Kemampuan seseorang untuk memenuhi kewajiban di berbagai bidang kehidupan non-kerja mereka serta di tempat kerja dan di rumah dikenal sebagai keseimbangan kehidupan kerja (Delecta 2011). Konsep keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi melibatkan pengambilan keputusan untuk menentukan prioritas yang tepat antara “kehidupan pekerjaan” (karir dan ambisi) dan “kehidupan pribadi” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan spiritual). Ketika sebagian besar orang memasuki dunia kerja, kehidupan mereka menjadi tidak seimbang. Hal tersebut terjadi karena tuntutan pekerjaan yang meningkat. Ketika seorang pegawai mengalami beban kerja dan tuntutan pekerjaan yang tinggi maka semakin sulit juga bagi mereka untuk membagi waktu dengan adil antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Akibatnya, mereka mungkin merasa kurangnya waktu untuk keluarga dan diri sendiri yang dapat mengakibatkan stres, kelelahan, dan menurunnya kesehatan.

Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003) berpendapat bahwa keseimbangan kehidupan kerja melibatkan keseimbangan dalam tiga aspek: keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Keseimbangan waktu mengacu pada jumlah waktu yang dihabiskan seseorang untuk bekerja dan pada kegiatan yang tidak terkait dengan pekerjaan. Keseimbangan keterlibatan mencerminkan tingkat keterlibatan psikologis seseorang dalam pekerjaan dan dalam hal-hal di luar pekerjaan. Sedangkan, keseimbangan kepuasan merujuk pada tingkat kepuasan secara

keseluruhan individu terhadap aktivitas baik di tempat kerja maupun di luar pekerjaan.

Tantangan lain untuk mencapai kepuasan kerja adalah kelelahan yang dirasakan pegawai. *Burnout* merupakan jenis kelelahan yang mencakup aspek fisik, emosional, dan mental, yang timbul akibat tekanan kerja yang berat dan lingkungan kerja yang menguras emosi, tenaga, dan pikiran (Pines et al., 1989). *Burnout* adalah suatu kondisi dimana pegawai mengalami stres berkepanjangan, kebosanan, dan keengganan untuk berpartisipasi dalam pekerjaan. Pegawai yang mengalami *burnout* cenderung selalu mengeluh, menyalahkan orang lain atas kesalahan, serta menunjukkan sikap marah dan sinis terhadap rekan kerja dan tugas mereka.

Menurut Mayzell (2020), *burnout* adalah respons stres jangka panjang yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kurangnya penyesuaian diri. *Burnout* merupakan respon emosional negatif individu yang mengalami stres yang parah dan berkepanjangan (Maslach & Leiter, 2005). Pekerjaan yang berat dan membosankan dapat menimbulkan frustrasi dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, dan jika kelelahan terus berlanjut, mereka tidak akan memberikan kinerja terbaiknya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian dari Nugroho (2016) yang menyatakan bahwa *burnout* secara positif mempengaruhi kepuasan kerja. Namun menurut Siti (2018), *burnout* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Kemudian, jam kerja yang terlalu panjang membuat pegawai tidak bisa membagi waktu secara optimal antara pekerjaan dan keluarga. Pegawai mudah merasa bosan dan lelah jika terlihat bekerja di area kerja yang sama dalam jangka waktu yang lama. Alur kerja sehari-hari yang monoton pasti akan mencapai titik

kebosanan pada suatu saat sehingga berujung pada *burnout* yang dirasakan oleh pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Caniago & Mustafa, 2023) menjelaskan fenomena *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan (Fauzi & Ehsan, 2023) menjelaskan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *burnout*, *burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan variabel *burnout* dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

Disisi lain, beberapa peneliti lainnya yang dilakukan oleh (Ganapati, 2016) melaporkan hasil yang bertentangan bahwa mereka menjelaskan bahwa *work life balance* (keseimbangan waktu dan keseimbangan keterlibatan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, penulis merasa tertarik untuk menjalankan penelitian dengan menetapkan judul yang berjudul “Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Burnout* Sebagai Variabel *Intervening* (Survei Pada Pegawai Bank Kuningan)”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas dapat ditentukan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Bank Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *burnout* pada Pegawai Bank Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Bank di Kuningan?
4. Apakah *burnout* memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Bank Kuningan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Bank Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *burnout* pada Pegawai Bank Kuningan.
3. Untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Bank Kuningan.
4. Untuk mengetahui peran *burnout* memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Bank Kuningan.



## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam pengembangan bidang ilmu manajemen serta dapat digunakan sebagai penerapan dari pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan khususnya tentang bagaimana *work life balance* memengaruhi kepuasan kerja yang dimediasi oleh *burnout* sebagai variabel *intervening*.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Selain memberikan manfaat secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pihak-pihak berikut ini:

#### 1. Bagi Bank Kuningan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Bank Kuningan terkait *work life balance* dan *burnout* guna mencapai kepuasan kerja yang optimal sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan.

#### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian terkait pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja dengan *burnout* sebagai variabel *intervening*.

#### 3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan wawasan penulis serta dapat berguna dalam menambah perbendaharaan penelitian tentang bagaimana *work life balance* memengaruhi kepuasan kerja dengan *burnout* sebagai variabel *intervening*.