

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan pada dasarnya menghendaki jalannya aktivitas operasional perusahaan sejalan dengan arah yang telah diarahkan sesuai dengan visi misi yang telah ditetapkan, dalam mencapai nilai visi misi tersebut diperlukan harmoni kerjasama antara satu elemen dengan elemen lainnya seperti kerjasama antara pelayanan, produksi dan nilai yang nantinya akan diberikan kepada pelanggan. Salah satu elemen penting yang akan menjalankan proses pelaksanaan visi dan misi perusahaan adalah pegawai dan juga sistem manajemen yang terintegrasi dalam perusahaan. Sumber daya manusia mengandung sinergi yang berkontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai, skill, dan juga kreativitas yang mumpuni akan sangat berkontribusi untuk tercapainya tujuan perusahaan, dengan demikian, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia memiliki peran dalam dan berkontribusi dalam aktivitas operasional perusahaan (Buble & Kružić, 2006). Salah satu dimensi yang harus diperhatikan oleh perusahaan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi sumber daya manusia dsalah satunya adalah kepuasan kerja pegawai (Harris et al, 2007).

Kepuasan kerja direfleksikan sebagai tingkat kesenangan individu dalam menjalankan tanggung jawab dalam pekerjaannya (Arrawatia & Tanwar, 2019). Seorang individu yang dinilai memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih condong untuk merefleksikannya dengan menunjukkan perasaan positif terhadap

pekerjaan yang dibebankan padanya, begitu pula sebaliknya individu yang dinilai memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah condong menunjukkan perasaan negatif terhadap apa yang ia kerjakan (Soelton et al, 2020). Kepuasan kerja diperlukan dalam keberlangsungan kegiatan perusahaan karena adanya dampak yang berkelanjutan terhadap hal lainnya seperti tingkat kepuasan kerja yang baik berkorelasi pada produktivitas yang optimal, kualitas layanan yang lebih baik, serta adanya loyalitas individu terhadap perusahaan, ketidakpuasan cenderung meningkatkan ketidakhadiran, keluar dan masuk perusahaan, tingkat stress yang tinggi dan juga keluhan (Vanarse, 2019).

Pada tahun 2024 platform kerja Jobs_That_Makesense Asia dengan agen perekrutan global Manpower merilis hasil survei yang dilakukan di wilayah Asia Tenggara yang melibatkan 6 negara (Singapura, Malaysia, Filipina, Indonesia, Vietnam, dan Thailand) dengan responden sebanyak 2.023 mendapati sebanyak 98% menyatakan bahwa memiliki makna di tempat kerja penting bagi mereka, namun hanya 1 dari 5 (21%) responden yang mengindikasikan bahwa dirinya merasa “sangat puas” terhadap tingkat makna mereka di tempat kerja (Manpower, 2024). Pada tahun yang sama Zebra *Technologies Corporation* mengumumkan hasil survei pegawai perbankan cabang internasional yang kelima. Survei tersebut mengungkapkan sekitar separuh dari manajer dan staff (52% dan 49% masing-masingnya) berniat meninggalkan pekerjaan mereka dikarenakan rendahnya tingkat kepuasan kerja (Zebra, 2024). Berdasarkan hasil survei terhadap rasa ketidakpuasan kerja pegawai terhadap pekerjaan menjadikan kepuasan kerja sebagai indikator yang perlu diperhatikan dalam perusahaan karena kepuasan

kerja dianggap sebagai indeks kesejahteraan yang penting karena pengaruhnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Manfaat kepuasan kerja tidak terbatas pada individu tetapi juga meluas ke organisasi dan bahkan rekan kerja (Chen, 2009).

Kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang mencakup empat bidang salah satunya adalah sifat pekerjaan atau beban tugas yang dilakukan dalam pekerjaan (Spector, 2022). Beban kerja yang berlebih menyebabkan meningkatnya stress mental dan fisik serta ketidakpuasan, semakin banyak tugas dari perusahaan dan juga jumlah jam kerja per minggu dikaitkan dengan kelelahan emosional, yang memanifestasikan kelelahan dan ketidakpuasan kerja pegawai (Ali et al., 2021). Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Beban kerja merujuk pada akumulasi tanggung jawab yang dituntut dari seorang pegawai untuk dapat diselesaikan pada jangka waktu tertentu (Henry et al, 2020). Beban kerja diartikan sebagai volume tuntutan pekerjaan yang dilimpahkan kepada pegawai dengan tenggat waktu tertentu, yang mencakup tuntutan fisik dan mental, serta dapat dipandang baik dari sudut pandang objektif dan subjektif. Pegawai yang menghadapi beban kerja yang tinggi cenderung berpotensi memberikan dampak dalam bekerja seperti tugas yang terlambat penyelesaiannya karena pegawai melakukan tugas-tugas lain diluar tugas utama mereka, dampak dari kenyataan tersebut adalah penurunan tingkat kepuasan seseorang (Sudiardhita et al, 2019). Pegawai yang merasa tidak puas terhadap

beban kerjanya biasanya karena pegawai merasa perusahaan memberi terlalu banyak pekerjaan, perusahaan juga mewajibkan pegawainya untuk melakukan lembur agar pekerjaan mereka dapat diselesaikan (Jayasari & Annisa, 2023).

Jam kerja yang berlebih mempunyai dua landasan yang pertama adalah berdasarkan Konvensi ILO No. 1 dan No. 30 yang mendefinisikan ambang batas kerja adalah 48 jam per minggu sedangkan disisi lain dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia No. 13 Tahun 2003 menyatakan 40 jam per minggu sebagai jam kerja maksimum per minggu, dalam laporan ini 40 atau 48 jam kerja dijadikan sebagai kriteria yang memenuhi jam kerja berlebih. Adapun jumlah penduduk yang memounyai jam kerja berlebih di Provinsi Sumatera Barat ditampilkan dalam tabel 1.1, sebagai berikut :

Tabel 1.1

**Jumlah Penduduk Bekerja Excessive Hours dan Persentase EEWT di
Provinsi Sumatera Barat Tahun 2022 dan 2023**

Tahun	Jumlah Penduduk Bekerja Excessive Hours (ribu orang)	Persentase EEWT (%)
2022	707,358	26,31
2023	953,276	33,51

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat, 2025

Berdasarkan tabel 1. 1 didapatkan hasil yang mengindikasikan bahwa dalam rentang waktu satu tahun penduduk Sumatera Barat yang bekerja dengan jam kerja berlebih/*excessive hours* (lebih dari 48 jam per minggu) adalah sebanyak

953,28 ribu orang pada tahun 2023 sedangkan pada tahun 2022 jumlahnya adalah 707,358 orang, angka tersebut naik sebanyak 245,92 ribu orang dari tahun 2022 ke tahun 2023. Kemudian persentase EEWT (*Employment in Excessive Working Time*) di Provinsi Sumatera Barat meningkat sebesar 7,20 % dari angka 26,31 % pada tahun 2022 ke angka 33,51 % pada tahun 2023.

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa Sumatera Barat jelas mengalami kenaikan angka penduduk yang mendapatkan jam kerja yang berlebih, jam kerja berlebih termasuk ke dalam salah satu indikator yang mempengaruhi beban kerja pegawai (Koesomowidjojo, 2021). Masalah stress kerja dan kewaspadaan dalam perusahaan yang dikarenakan jam kerja yang tinggi memiliki banyak konsekuensi yang buruk baik terhadap kepuasan kerja dan juga *work-life balance* (Hsu et al, 2019)

Selain beban kerja terdapat variabel lain yang dinilai berpotensi memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai diantaranya dengan mendukung kesejahteraan pegawai hingga menghadirkan rasa adanya dukungan dari organisasi kepada pegawai yang dapat menimbulkan efek kepada pegawai berupa persepsi akan adanya dukungan dari perusahaan. Persepsi dukungan organisasional dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan individu bahwa organisasi mengidentifikasi kinerja mereka dan memberi penghargaan yang sesuai. Akibatnya, ketika individu melihat bahwa organisasi menilai partisipasi mereka terhadap tujuan organisasi secara positif dan menyadari kesejahteraan mereka, mereka pun merasakan kepuasan kerja (Maan et al, 2020)

Persepsi dukungan organisasional diidentifikasi sebagai persepsi individu tentang seberapa jauh perusahaan mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Inam et al, 2021). Persepsi dukungan organisasional sejatinya diperlukan dalam keberlangsungan suatu organisasi, hal ini seperti yang dijelaskan dalam penelitian sebelumnya salah satunya oleh Ioanna (2022) yang menjelaskan bahwa pegawai cenderung mengembangkan persepsi umum tentang bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka, kehadiran mereka secara keseluruhan dan juga ketertarikan pada kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, pegawai ketika memasuki suatu organisasi cenderung mulai mengukur (antara lain) 2 variabel utama. Yang pertama menyangkut tawaran yang dianggap ditawarkan kepada organisasi secara keseluruhan, dan yang kedua menyangkut pada apa yang diterima pegawai sebagai penghargaan, baik secara internal maupun eksternal seperti gaji, kesempatan untuk berkembang, sarana material untuk mendukung pekerjaan, dll. Persepsi dukungan organisasional meningkatkan orientasi positif pegawai terhadap suatu organisasi, rasa tanggung jawab, kepercayaan, dan harapan bahwa usaha mereka akan dihargai, yang menyiratkan identifikasi yang lebih besar dengan organisasi dan orientasi kerja positif terhadap objek pekerjaan, yang akan mengarah pada pengalaman kerja yang menyenangkan dan peningkatan minat terhadap pekerjaan itu sendiri (Ioanna, 2022).

Pegawai yang merasa memiliki beban kerja yang berlebih sering kali ditemukan tidak puas dengan pekerjaannya (Aloulou et al, 2023; Ali et al, 2021; Saputra, 2022). Untuk membantu pegawai tetap puas terhadap pekerjaan mereka

pegawai perlu untuk meyakini bahwa pekerjaan yang dikerjakan dapat teratasi dengan baik dan merasa bahwa pekerjaan itu sendiri seimbang dengan kehidupan pegawai sehari-hari, *Work-life balance* merupakan variabel yang berfungsi sebagai mekanisme penyeimbang antara tuntutan pekerjaan yang dijalani pegawai dengan aktivitas kehidupan pribadinya. Keseimbangan tersebut berperan dalam menciptakan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani pegawai selama berada dalam lingkungan perusahaan (Halim & Heryjanto, 2021).

Work-life balance mengacu pada seberapa besar keahlian seseorang dalam menangani peran yang beragam dalam kehidupan mereka, termasuk pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab utama lainnya untuk menyeimbangkan tugas profesional seseorang, dan tanggung jawab pribadi (Aruldoss et al, 2022).

Berdasarkan penelitian riset yang dilakukan oleh Remote yang melakukan pemetaan terhadap indeks *work-life balance* global pada tahun 2024 guna memberikan ilustrasi mengenai situasi ketenagaakerjaan suatu negara, riset ini mengambil 60 negara untuk dilihat tingkat *work-life balance* dalam negaranya, 60 negara ini dipilih didasarkan pada negara yang memiliki Produk Domestik Bruto (PDB) tertinggi setiap tahunnya dengan indikator tertentu, dalam riset tersebut diketahui posisi Selandia Baru menempati posisi pertama dengan indeks *work-life balance* tertinggi dengan skor 80,76, sedangkan untuk posisi negara dengan indeks *work-life balance* tertinggi di Asia Tenggara dipegang oleh Singapura peringkat 26 dengan skor 56,84, dan Indonesia menempati peringkat 43 dengan skor 39,36. Peringkat tersebut menandakan bahwa masih ada yang perlu dibenahi untuk meningkatkan nilai indeks tersebut. Indikator yang mendasari nilai indeks

ini terdiri dari berbagai indikator diantaranya, perundang-undangan mengenai hak cuti (hak cuti berbayar, hari libur nasional, hak cuti melahirkan dll), minimum cuti sakit yang ditanggung, standar upah minimum per jam, sistem kesehatan pekerja, indeks kebahagiaan pegawai, rata-rata jam kerja per minggu per pekerja, inklusivitas LGBTQ baik secara regulasi hukum maupun berdasarkan opini publik, serta tingkat keamanan pegawai.

Jam kerja yang termasuk dalam beban kerja pegawai merupakan hal yang dapat mempengaruhi *work-life balance* begitupun juga dengan indikator-indikator seperti cuti, gaji atau upah, kebahagiaan, dan juga tingkat keamanan kerja yang termasuk kedalam hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasional merupakan hal yang mempengaruhi *work-life balance*. Melihat keterkaitan ini peneliti tertarik untuk menjadikan *work-life balance* sebagai variabel moderasi untuk melihat apakah *work-life balance* dapat memoderasi hubungan antara variabel beban kerja dan persepsi dukungan organisasional terhadap variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, untuk melihat bagaimana kondisi faktual mengenai kepuasan kerja di Bank Nagari, maka dilakukan penelitian awal dengan menyebarkan kuesioner yang disebarakan kepada 15 orang pegawai, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2**Penelitian Awal Mengenai Kepuasan Kerja pada Pegawai Bank Nagari****(N = 15)**

No.	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean
		Skor (%)	Skor (%)	Skor (%)	Skor (%)	Skor (%)	Skor (%)
1.	Gaji	0	6,67	40	33,33	20	3,67
2.	Promosi	0	13,33	33,33	40	13,33	3,53
3.	Status Pekerjaan	6,67	13,33	26,67	46,67	6,67	3,33
4.	Keamanan Kerja	0	13,33	26,67	40	20	3,67
5.	Kondisi Kerja	0	6,67	20	32	20	3,01
6.	Perilaku Atasan	6,67	6,67	26,67	46,67	13,33	3,53
7.	Komunikasi Terbuka	0	6,67	40	40	13,33	3,6
8.	Otonomi dalam Bekerja	0	13,33	40	20	26,67	3,6
9.	Penghargaan atas pekerjaan yang baik	6,67	6,67	13,33	46,67	26,67	3,8
10.	Partisipasi dalam Keputusan	0	13,33	26,67	26,67	33,33	3,8
11.	Hubungan dengan Rekan Kerja	0	0	40	46,67	13,33	3,73

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa rata-rata terendah dalam penelitian awal ini adalah di angka 3,01 terkait pernyataan mengenai kondisi pekerjaan, Munandar (2015) menjelaskan beban kerja merupakan suatu kondisi dari pekerjaan yang mencakup uraian tanggung jawab terperinci yang sebelumnya sudah ditentukan batas waktu untuk penyelesaiannya, juga angka tertinggi adalah 3,8 dengan pernyataan mengenai penghargaan akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik serta mengenai partisipasi pegawai dalam mengambil keputusan

dalam perusahaan. Data tersebut menggambarkan bahwa di Bank Nagari pegawai merasa tidak puas terhadap kondisi dari pekerjaan yang mereka rasakan, diketahui juga berdasarkan wawancara singkat dengan salah satu staff divisi *human capital*, mendapati bahwa di Bank Nagari pegawai mempunyai jam kerja formal selama 9 jam dalam sehari yang menjadi jelas adanya kelebihan jam kerja dari yang seharusnya, dan mereka sangat puas tentang bagaimana mereka merasa dihargai akan pekerjaan yang sudah dikerjakan dan juga rasa diikut sertakan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang meneliti mengenai peran *work-life balance* sebagai variabel moderasi antara beban kerja, persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja, peneliti sepanjang pengetahuannya hanya dapat menemukan satu jurnal yang secara langsung menjadikan *work-life balance* sebagai variabel moderasi diantara yang diteliti, yakni moderasi antara beban kerja dan kepuasan kerja, dan belum menemukan jurnal yang dalam 5 tahun terakhir yang menjadikannya variabel moderasi antara persepsi dukungan organisasional dengan kepuasan kerja. Hal inilah yang menjadi gap yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang serta gambaran fenomena penelitian tersebut, maka peneliti mengangkat penelitian guna mengetahui seberapa besar variabel beban kerja dan variabel persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja dengan *work-life balance* yang mempengaruhi hubungan diantaranya, maka peneliti mengangkat penelitian ini dengan judul “Pengaruh Beban Kerja dan

Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Moderasi pada pegawai Bank Nagari”

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank Nagari?
2. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank Nagari?
3. Bagaimanakah pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh *work-life balance* pada pegawai Bank Nagari?
4. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh *work-life balance* pada pegawai Bank Nagari?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank Nagari

2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Bank Nagari
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh *work-life balance* pada pegawai Bank Nagari
4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh *work-life balance* pada pegawai Bank Nagari

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan untuk penelitian ini bisa bermanfaat menjadi pedoman atau masukan untuk perusahaan secara spesifik terkait pada beban kerja pegawai, persepsi dukungan organisasional dan kepuasan kerja, juga mengenai konsep *work-life balance* pegawai di Bank Nagari.

2. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan menjadi sumber informatif serta dapat bermanfaat sebagai bahan referensial bagi penelitian dimasa yang akan datang yang masih relevan dengan variabel yang diteliti.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pembahasan mengenai pengaruh beban kerja, persepsi dukungan organisasional, kepuasan kerja dan *work-life balance* dengan pegawai Bank Nagari sebagai sampel penelitian.

1.1 Sistematika Penulisan

Keseluruhan penelitian ini terdiri dari 5 bab dengan sistematikanya sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian ini dilakukan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan juga sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab ini menguraikan landasan teori dari variabel yang digunakan dalam penelitian dari berbagai sumber, penelitian sebelumnya, pengembangan hipotesis, serta model teoritis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini membahas mengenai desain penelitian yang dilakukan, populasi dan sampel, metode pengumpulan data,

kemudian definisi dan pengukuran variabel, dan metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang karakteristik sampel penelitian, hasil pengujian hipotesis, dan juga membahas hasil yang diperoleh.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini membahas mengenai kesimpulan dari penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran pada penelitian.

