BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tak bisa dipungkiri, perubahan dunia yang tidak bisa diprediksi pada akhir-akhir ini membuat semua sendi kehidupan manusia berubah, dampaknya yang signifikan terhadap dunia pekerjaan membuat semua korporasi dan lembaga menyesuaikan diri. Semua pihak harus dengan cepat mengatur bagaimana perusahaan harus bertahan hidup. Oleh sebab itu kehati-hatian dalam mengambil keputusan harus diperhitungkan.

Indonesia sebagai negara dengan potensi sumber daya manusia yang melimpah perlu memanfaatkan kuantitas angkatan kerja produktif. Menurut data statistik dari Badan Pusat Statistik, pada bulan Februari 2020 Indonesia mencatatkan 133,292 juta orang dengan usia produktif (Statistik, 2020).

Mengingat dampak global Covid-19 yang turut memperburuk iklim bisnis dan usaha di Indonesia. Pemerintah dan pihak swasta saling berusaha secara kooperatif untuk mempersiapkan masyarakat yang terdampak untuk tetap bisa meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik adalah salah satu strategi yang harus dipertimbangkan dengan matang. Idealnya, suatu perusahaan mampu menerapkan kebijakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam membuat kebijakan-kebijakan, manajemen sumber daya manusia memerlukan waktu dan usaha yang tidak sedikit. Selain itu kebijakan tersebut secara berkala dievaluasi apakah sesuai dengan ekspektasi.

Kebijakan sumber daya manusia yang baik selayaknya memerhatikan kepuasan kerja. Untuk sukses beroperasi, perusahaan membutuhkan kepuasan kerja karena karyawan yang puas akan pekerjaannya cenderung memiliki

komitmen, ketelitian, dan kejujuran lebih, sifat tersebut berhubungan dengan performa pekerjaan (Sila & Širok, 2018).

Jika perusahaan tidak memperhatikan kepuasan kerja karyawannya dengan baik, akan menyebabkan masalah lain di kemudian hari. Jika kepuasan kerja berhasil ditingkatkan, ada kecenderungan untuk berpengaruh terhadap produktivitas, kehadiran, dan *turnover rates* (Tso, Liu, & Li, 2015).

Bank BNI Cabang Mayestik adalah salah satu cabang Bank BNI yang berada di Jakarta Selatan. Bank BNI sendiri memiliki berbagai produk finansial yang bermacam-macam seperti BNI Multifinance, BNI Syariah, BNI Sekuritas, dan lain-lain. Sebelum memutuskan permasalahan yang ada pada Bank, peneliti mengumpulkan data yang akan membantu menjelaskan penelitian. Dalam tabel 1.1. digambarkan kondisi data absensi karyawan selama tahun 2019.

Tabel 1.1.

Data Absensi Pegawai Tahun 2019

Bulan	Jumlah Karyawan 1	Jumlah Hari Kerja 2	Total Kehadiran Karyawan Seharusnya 3 (1x2)	Total Ketidakhadiran Karyawan 4	Persentase 5 (4:3)
Januari	132	22	2.904	106	3,7%
Februari		19	2.508	84	3,3%
Maret		20	2.640	83	3,1%
April		20	2.640	82	3,1%
Mei		21	2.772	79	2,8%
Juni		15	1.980	70	3,5%
Juli		23	3.036	100	3,3%
Agustus		22	2.904	95	3,3%
September		21	2.772	90	3,2%
Oktober		23	3.036	100	3,3%
November		21	2.772	98	3,5%
Desember		20	2.640	100	3,8%
Rata-rata ketidakhadiran				90,6	3,3%

Sumber: HR Bank BNI Mayestik, diolah peneliti

Dari tabel 1.1., terlihat bahwa ada fluktuasi tingkat ketidakhadiran karyawan Bank BNI Mayestik. Selama kurun waktu tahun 2019, tingkat persentase berada di kisaran 3%. Tingkat tertinggi berada pada bulan Desember sebesar 3,8%. Sedangkan untuk persentase terendah berada di bulan Mei sebesar 2,8%. Dan berdasarkan tabel, rata-rata tingkat ketidakhadiran karyawan adalah 3,3%. Berdasarkan Saputra & Sudharma (2017), jika tingkat

ketidakhadiran berada di 2-3% dapat dikatakan tergolong wajar, namun tingkat ketidakhadiran diatas 3% maka tergolong belum baik. Berangkat dari data diatas, peneliti mencari hubungan antara data absensi dengan kepuasan karyawan. Menurut salah satu jurnal, terdapat hubungan antara ketidakhadiran dan kepuasan kerja karyawan, dimana hubungan ini bergantung kepada sikap karyawan. (Schaumberg & Flynn, 2017).

Demi memperdalami faktor apa saja yang berkaitan dengan kepuasan kerja, peneliti melakukan wawancara kepada pihak Sumber Daya Manusia dan karyawan di BNI Mayestik. Masalah pertama yang peneliti temui, ketika seorang karyawan menjalani pekerjaannya baik karyawan baru ataupun tidak memiliki kemampuan yang harus ditingkatkan. Pemberian pelatihan dan pengembangan adalah salah satu bentuk perhatian dari perusahaan dan harus diberikan sesuai bidang karyawan. Namun, masih ada kendala yang dihadapi seperti kesalahan dalam memberikan pelatihan, serta kualitas pelatihan yang kurang baik. Masalah ini akan membawa dampak ketika karyawan tersebut tidak menghasilkan sesuatu yang diharapkan dari pelatihan. Pemberdayaan karyawan yang tidak sesuai membuat peneliti meyakini sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Untuk memperkuat, peneliti mencari artikel-artikel terdahulu mengenai pemberdayaan karyawan. Dengan pemberdayaan kerja dapat membantu karyawan merasakan bahwa organisasi memerhatikan perkembangan mereka dalam bekerja. Dari salah satu studi, hubungan antara *empowerment* (pemberdayaan) terhadap kepuasan kerja karyawan adalah karyawan yang melalui proses pemberdayaan dari organisasi memiliki sikap motivasi yang menaikan *self-efficacy* yang berguna mengubah kepuasan kerja karyawan (Lee, Beomcheol, & Perdue, 2016).

Pada penelitian yang berjudul *The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprizes in Bangladesh* oleh Ukil (2016) yang dibagikan pada karyawan jasa

keuangan di Bangladesh menunjukkan hasil kepuasan kerja dan kualitas jasa dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan. Karyawan yang puas terbukti mampu memberikan kualitas jasa yang lebih baik.

Selain itu penggunaan pemberdayaan kerja adalah salah satu opsi strategi yang mampu menggerakan karyawan untuk bekerja secara fleksibel ketika dihadapkan untuk membuat keputusan (Choi, Goh, Badrull, Adam, & Tan, 2020).

Selanjutnya, karyawan dituntut untuk berperilaku sesuai budaya dan pedoman yang ada. Di Bank BNI sendiri berlaku norma yang disebut Prinsip 46, yaitu gambaran budaya organisasi dan panduan perilaku karyawan. Pihak manajerial terus berusaha dalam mengajak karyawan untuk mengamalkan Prinsip 46. Poin-poin dalam Prinsip 46 yang menjunjung nilai profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti tentunya bertujuan untuk menghadirkan dampak positif (BNI46, 2020). Masalah yang dihadapi adalah masih ada karyawan yang menganggapnya sebagai formalitas dan belum dilaksanakan secara maksimal. Hal ini membuat peneliti melihat kemungkinan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hampir setiap perusahaan mempunyai budaya yang berbeda. Budaya yang ada terbentuk dalam waktu yang lama. Jika sudah terbentuk, budaya akan mengakar dalam organisasi. Terbentuknya budaya umumnya dikarenakan tiga hal, yakni diciptakan oleh pendiri, dibentuk untuk menjawab tantangan dan peluang, serta untuk meningkatkan kinerja (Abadiyah & Purwanto, 2016).

Budaya organisasi yang sesuai dengan orientasi individu akan membuat karyawan merasa nyaman dan mudah beradaptasi, dengan ini karyawan yang berkomitmen memiliki kepuasan dengan pekerjaannya (Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal, 2017).

Pada jurnal berjudul *Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma* oleh Nkereuwem Stephen & Alfred Stephen Senior

Lecturer (2016) menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju budaya organisasi berdampak terhadap performa dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mengambil data dari staf di Niger Delta University sebanyak 100 responden.

Hasil temuan masalah terakhir yang didapat yaitu seringkali karyawan yang lembur atau bekerja dengan ekstra merasakan kelelahan, kejenuhan, dan perasaan negatif. Jika kondisi tersebut dirasakan secara berlanjut tentunya menggangu karyawan secara fisik dan mental. Hal ini berpotensi sebagai salah satu kemungkinan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, karena tekanan yang dirasakan bukan hanya di tempat kerja namun pada kehidupan di luar kerja yang turut berpengaruh. Beban mulai muncul ketika permintaan akan pekerjaan melebihi sumber daya yang ada. Dalam situasi ini, organisasi hendaknya mencegah dengan memberikan dukungan dan fasilitas untuk mencegah dampak negatif kepuasan kerja (Holland, Leng, Sheehan, & Cooper, 2019).

Seiring dengan paparan sebelumnya, beban kerja yang berlebihan berpotensi mengabaikan kemampuan individu untuk memperbarui energi secara fisik maupun emosional. Tentunya jika hal ini sering terjadi kesejahteraan atau kepuasan seorang karyawan akan terganggu (Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015).

Pada jurnal berjudul *The Influence of Workload and Co-Worker Attitude on Job Satisfaction among Employees of Pharmaceutical Industry in Bangkok, Thailand: The Mediating Role of Training* oleh Srimarut & Mekhum (2020) menunjukkan bahwa beban kerja memprediksi kepuasan kerja dan sikap positif rekan kerja turut mempengaruhi positif kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada 360 karyawan di Thailand.

Berdasarkan pada latar belakang dan penelitian-penelitian yang dijelaskan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul

"Pengaruh Pemberdayaan Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja BNI Mayestik".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan rincian latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi pemberdayaan kerja, budaya organisasi, beban kerja dan kepuasan kerja Bank BNI Mayestik?
2. Apakah pemberdayaan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja Bank BNI Mayestik?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja Bank BNI Mayestik?
4. Apakah beban kerja berpengaruh pada kepuasan kerja Bank BNI Mayestik?
5. Apakah pemberdayaan kerja, budaya organisasi, dan beban kerja dapat memprediksi kepuasan kerja Bank BNI Mayestik?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang dilakukan di Bank BNI Mayestik adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi dari pemberdayaan kerja, budaya organisasi, beban kerja, dan kepuasan kerja pada Bank BNI Mayestik
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan kerja terhadap kepuasan kerja pada Bank BNI Mayestik
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Bank BNI Mayestik
4. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada Bank BNI Mayestik
5. Untuk mengetahui pemberdayaan kerja, budaya organisasi, dan beban kerja dapat memprediksi kepuasan kerja Bank BNI Mayestik

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan peneliti pada Bank BNI Mayestik adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

   Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai acuan yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Baik untuk permasalahan yang serupa maupun masalah yang terkait di masa depan.

2. Manfaat Praktis:

   a. Bagi Bank BNI Mayestik

   Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan informasi untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang tercermin dari pemberdayaan kerja, budaya organisasi, dan beban kerja. Sehingga dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja di Bank BNI Mayestik.

   b. Bagi Dunia Akademis

   Menjadi bahan penelitian lebih lanjut dan memperkaya khazanah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Lebih spesifik yang berkaitan dengan pemberdayaan kerja, budaya organisasi, beban kerja, dan dampaknya terhadap kepuasan kerja.

E. Kebaruan Penelitian

Penelitian yang berfokus pada pemberdayaan kerja, budaya organisasi, dan beban kerja dengan masing-masing variabel memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun, belum banyak yang menggabungkan ketiga variabel tersebut. Referensi-referensi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti tentunya membantu dalam fokus penelitian ini.

Penelitian yang berjudul *Structural empowerment and organizational citizenship behavior: The mediating–moderating effect of job satisfaction* (Narzary & Palo, 2020) meneliti tentang dampak *moderating* kepuasaan kerja diantara pemberdayaan struktural dan OCB. Hasil dari penelitian ini adalah pemberdayaan struktural memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja

dan OCB, serta kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap OCB. Penelitian tersebut memiliki relevansi terkait dengan variabel pemberdayaan kerja terhadap kepuasan kerja. Namun, kebaruan yang hendak dihadirkan oleh penelitian kali ini yakni tidak hanya berfokus kepada pemberdayaan struktural namun juga pemberdayaan psikologis.

Dalam penelitian yang berjudul *Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance* (Soomro & Shah, 2019) membahas bagaimana dampak budaya organisasi dan kepuasaan kerja. Penelitian ini memiliki relevansi dalam hal menjelaskan dua variabel yang saat ini diteliti, namun kurang membahas bagaimana budaya organisasi memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja.

Dan jurnal berjudul *The Impact of Heavy Perceived Nurse Workloads on Patient and Nurse Outcomes* (MacPhee, Dahinten, & Havaei, 2017) meneliti apa saja dampak beban kerja perawat bagi pasien maupun perawat itu sendiri. Relevansi daripada penelitian ini adalah beban kerja memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja. Tetapi, penelitian ini kurang berfokus terhadap hubungan kedua variabel tersebut.

Selain itu, objek daripada penelitian ini yaitu karyawan Bank BNI Cabang Mayestik dengan menyertakan hampir keseluruhan jumlah karyawan. Pengumpulan data yang digunakan menggabungkan metode primer dan metode sekunder.