

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Employee Engagement adalah sebuah konsep yang semakin penting dalam 10 tahun terakhir. Organisasi saat ini menggunakan karyawan yang terlibat sebagai alat untuk mitra strategis dalam bisnis. Konsep keterlibatan karyawan kini menjadi semakin penting, karena banyak mendorong telah diidentifikasi, yang berdampak pada kinerja dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Ketika perusahaan di seluruh industri berusaha untuk bertahan dan bangkit di atas persaingan yang ketat, kesejahteraan fisik dan mental karyawan akan menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajer SDM. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan saat ini dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang kuat di masa yang penuh gejolak. (Bedarkar and Pandita 2014)

Karyawan merupakan aset yang sangat vital dalam suatu organisasi dan yang terpenting dalam melakukan proses organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Namun, tantangan setiap organisasi adalah bagaimana mengoptimalkan kinerja karyawan. (Tamunomiebi and Oyibo 2020) . Kinerja karyawan merupakan kunci dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi; oleh karena itu organisasi mencari cara untuk memotivasi karyawan mereka untuk memberikan kinerja terbaik mereka dalam pekerjaan.

Kinerja karyawan dianggap sebagai apa yang seorang karyawan lakukan dan apa yang tidak dia lakukan. Kinerja karyawan melibatkan kualitas dan kuantitas output, kehadiran di tempat kerja, sifat akomodatif dan membantu dan ketepatan waktu output. (Shahzadi et al. 2014) dalam penilitan yang dilakukan oleh, Bishop (1987) menyelidiki kinerja karyawan dan mengungkapkan bahwa pengakuan dan penghargaan atas kinerja karyawan mengarahkan diskriminasi antara produktivitas karyawan. (Shahzadi et al. 2014). Kinerja

karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan kinerja yang pada akhirnya akan meningkat. (Shahzadi et al. 2014)

Berbicara tentang kinerja karyawan, berdasarkan data yang diperoleh dari sumber internal PT. Bank Nagari terkait penilaian kinerja sumber daya manusia melalui aplikasi SMK (Sistem Manajemen Kinerja) selama tahun 2018 s.d 2021, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Ringkasan Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Nagari**

No	Tahun Penilaian	Rata – Rata Nilai Kinerja	Keterangan
1	Tahun 2018	2.96	C
2	Tahun 2019	2.74	C
3	Tahun 2020	3.18	B (16% terdapat nilai rata – rata < 3 yaitu 2.24)
4	Tahun 2021	3.27	B (14% terdapat nilai rata – rata <3 yaitu 1.65)

Cat : Target penilaian minimal di angka 3.00(B) dengan rentang nilai paling rendah 0.00 dan paling tinggi 4.00

Penilaian kinerja karyawan PT. Bank Nagari pada tahun 2018 dan 2019 masih berada dibawah target yang telah ditetapkan. Sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 secara rata-rata sudah berada pada nilai diatas 3,00 namun setelah diteliti dari data nilai tersebut pada tahun 2020 masih terdapat 16% nilai dibawah 3,00 dengan rata-rata 2,24 dan pada tahun 2021 justru masih terdapat nilai karyawan 14% dibawah 3,00 dengan rata-rata lebih rendah yaitu 1,65. Hal ini menunjukkan bahwa nilai karyawan masih ada yang jauh dibawah target yang telah ditetapkan. Perusahaan tentunya menargetkan nilai karyawan tersebut semua berada diatas nilai 3,00. Berdasarkan hal ini akan menimbulkan pertanyaan terkait apa yang menjadi pokok permasalahan terhadap fenomena penilaian kinerja pada PT. Bank Nagari.

Pada penelitian sebelumnya terkait dengan kinerja karyawan menghasilkan penelitian yaitu karyawan yang memiliki peran kerja dan non-kerja yang seimbang cenderung berkinerja

lebih baik, oleh karena itu penting bagi pemberi kerja untuk mempromosikan kebijakan dan struktur yang meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan di organisasi. (Tamunomiebi and Oyibo 2020) Hal ini sehubungan dengan *Work Life Balance* pada masing – masing pekerja di sebuah perusahaan.

Saat ini, keseimbangan kehidupan kerja telah menjadi perhatian yang semakin umum baik bagi pemberi kerja maupun karyawan di sebagian besar organisasi. Baru-baru ini, telah terjadi peningkatan pemikiran tentang pentingnya pekerjaan bagi keluarga serta kehidupan karyawan. Dengan demikian situasi telah mendorong banyak studi tentang kehidupan kerja individu di tempat kerja. Terutama, di lingkungan bisnis global saat ini, di mana ada ketidakjelasan antara peran kerja dan peran pribadi. Pekerjaan tidak lagi terbatas pada ruang kantor karena kemajuan teknologi, ditambah dengan tingkat persaingan yang tinggi yang sebagian besar berasal dari upaya untuk memberikan pelayanan prima, sehingga beban pekerjaan terhadap kehidupan pribadi karyawan biasanya sangat besar. Oleh karena itu, mencapai keseimbangan kehidupan kerja di era globalisasi dan daya saing yang cepat serta menciptakan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi merupakan tantangan bagi sebagian besar individu di tempat kerja. (Tamunomiebi and Oyibo 2020)

Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan memainkan peran kunci dalam mengevaluasi output terkait pekerjaan karyawan di sektor apa pun. Pada kenyataannya, keseimbangan kehidupan kerja sangat sulit bagi pengusaha untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang adil dalam hal fisiologis dan emosional mempertahankan tingkat kerja yang harmonis. *Work Life Balance* biasanya berarti keselarasan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan kehidupan pribadi yang dicapai oleh pekerja. Hari ini sangat sulit untuk mempertahankan pekerja yang bekerja di bawah tekanan dan situasi kerja berbasis target. (Dr. S. Elango 2019)

Ketika pekerjaan mengganggu keluarga, konflik pekerjaan dan keluarga muncul. Upaya organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pengembangan kebijakan keluarga kerja dapat membantu menyelesaikan masalah ini. Kebijakan kerja dan keluarga mencakup praktik kerja yang bertujuan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan, keluarga, dan kepentingan pribadi. Pegawai yang memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan fungsinya antara perannya dalam pekerjaan dan nonpekerjaan dapat memenuhi kebutuhan dan aspek kehidupannya sehingga kesejahteraannya dapat meningkat. (Kurnia and Widigdo 2021)

Meningkatkan *Work Life Balance* juga berkontribusi untuk mengurangi absensi dan pergantian karyawan. *Work Life Balance* adalah tentang menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung dan sehat, yang akan memungkinkan karyawan untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dan dengan demikian memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan. (Miftahul Hikmah 2018) *Worklife Balance* adalah kemampuan individu untuk mengelola dan menentukan kehidupan sehari-hari mereka untuk mendapatkan rasio waktu kerja, waktu keluarga, waktu teman, dan waktu yang tepat untuk diri sendiri.

Selain *Work Life Balance* pada karyawan, menurut penelitian terdahulu Stres juga menjadi hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam dunia kerja, stres yang dialami karyawan adalah hal yang banyak terjadi di perusahaan. Stres merupakan kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu. Stres kerja adalah kondisi ketergantungan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dari dari seseorang. Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja

karyawan cenderung naik, akan tetapi jika stres sudah mencapai puncaknya maka kinerja karyawan akan menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan kerja, karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikan stres yang mengakibatkan tidak mampu mengambil keputusan dan perilaku yang tidak teratur. (Ismi Rija Nur, Tetra Hidayati 2016)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Annisaa Miranty Nurendra 2006) Stres kerja merupakan fenomena yang dihadapi oleh setiap karyawan ketika bekerja dan diatasi secara berbeda menggunakan cara mereka sendiri. Pada dasarnya hal tersebut terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan dari organisasi menurut (Pediwal dalam Naqvi dkk, 2013), Stres kerja adalah situasi emosi yang tidak menyenangkan yang dialami individu ketika persyaratan dari sebuah pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuannya untuk mengatasi situasi tersebut.

Rollinson (dalam Coetzee dan Velliers, 2010) mendefinisikan stres di tempat kerja sebagai kondisi yang timbul dari interaksi antara orang-orang dengan pekerjaan mereka, yang mana ditandai dengan adanya perubahan pada orang yang memaksakan diri mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Stressor di tempat kerja merupakan kondisi yang memiliki potensi untuk menghasilkan pengalaman seseorang sebagai situasi yang penuh tekanan. Tingkat dari pengalaman stres dan cara bagaimana seseorang bereaksi terhadap stres itu sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti karakteristik individu, gaya hidup, dukungan sosial, penilaian terhadap sumber stres, peristiwa dalam hidupnya, demografi sosial dan variabel lain dari pekerjaan. (Annisaa Miranty Nurendra 2006).

Kinerja Karyawan erat hubungannya dengan Kompensasi yang didapatkan oleh karyawan, Banyak hal yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kompensasi (Kasenda, 2013). Kompensasi juga menjadi salah satu faktor mengapa kinerja PNS

meningkat. Kompensasi penting bagi suatu institusi untuk dapat merekrut serta meningkatkan kinerja karyawannya (Prastowo, 2018). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang penting pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibahas dalam penelitian (Sulthan Muhammad Fauzan and Sary 2020).

Penelitian Khan et al. (2013) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Akhtar et al. (2015) mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa naiknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh naiknya kinerja karyawan. Walaupun pada penelitian terdahulu selalu berpengaruh positif, namun pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan tentu dihadapi oleh semua perusahaan (Sulthan Muhammad Fauzan and Sary 2020).

Kompensasi merupakan hal penting yang seharusnya diberikan perusahaan kepada karyawan secara layak, baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Karyawan membutuhkan kompensasi seperti bonus, tunjangan, lingkungan kerja yang nyaman, dan pekerjaan yang dapat menunjukkan kemampuan agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan. (Nugraha and Tjahjawati 2018) Setiap karyawan tentunya memiliki banyak perbedaan dalam keahlian, kemampuan, kebutuhan dan jenis kelamin. Salah satu bentuk achievement / penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja dari karyawan adalah kompensasi. Dengan diberikannya penghargaan dan pengakuan, karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya sebagai timbal balik atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan juga untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja serta motivasi para pegawai. (Nugraha and Tjahjawati 2018)

PT. Bank Nagari didirikan dan memulai usaha komersial pada tanggal 12 Maret 1962 dengan Akta No.9 tanggal 12 Maret 1962 yang dibuat dihadapan Hasan Qalby, wakil notaris di Padang dengan nama PT. Bank Nagari. Dengan berlakunya Undang-Undang No.13 tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah yang mengharuskan Bank Pembangunan Daerah didirikan dengan Peraturan Daerah, maka Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Barat mengeluarkan Peraturan Daerah (Perda) No.4 Tahun 1973 tanggal 8 Nopember 1973. Atas dasar peraturan daerah tersebut nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat dirubah menjadi Perusahaan Daerah (PD) Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Untuk mendorong perkembangan usaha bank, maka dilakukan perubahan bentuk badan hukum Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 23 April 2007 dan Peraturan Daerah No.3 Tahun 2006 serta akta notaris H. Hendri Final, S.H., No.1 tanggal 1 Februari 2007 dengan modal dasar bank Rp1.000.000.000.000,- (satu triliun rupiah,-).

Bank Nagari senantiasa memberikan jasa dan pelayanan terbaik kepada masyarakat melalui penyediaan produk perbankan baik berupa tabungan, giro dan deposito maupun penyediaan kredit untuk segmen UMKM, komersial, korporasi dan sindikasi. Hal ini dilakukan sebagai upaya mencapai visi Bank Nagari menjadi Bank Pembangunan Daerah Terkemuka dan Terpercaya di Indonesia.

Dalam upaya menjalankan sebuah usaha, setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang harus dicapai, untuk itu perusahaan akan semakin tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Hal ini berarti untuk mencapai kesuksesan dapat diwujudkan dengan cara mengelola sumber daya manusia sebaik-baiknya, karena sumber daya manusia yang berkualitas merupakan

salah satu kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan, salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Setiap perusahaan harus mampu mengembangkan dan meningkatkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan kinerja para karyawan. (Agus Tunggal Saputra, I Wayan Bagia1 2021).

Disamping terganggunya *Work Life Balance* dan terjadinya Stres di tempat kerja juga meminimalkan kemampuan pengambilan keputusan, karena ini karyawan tidak memiliki motivasi yang cukup untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan sendiri. Pembinaan dan pelatihan karyawan pada manajemen stres diperlukan untuk membantu mereka mengurangi stres agar berhasil dalam mengatasi masalah sehingga mereka dapat meningkatkan potensi, mempertimbangkan dampak positif dari masa kerja terhadap kinerja. (Miftahul Hikmah 2018). Selain itu, Hubungan antara sistem kompensasi organisasi dan kinerja karyawan sangat diperlukan, meskipun beberapa faktor di sekitarnya dapat menentukan kepuasan yang diperoleh seseorang dari yang lain. Tingginya tingkat inflasi yang menyebabkan tingginya biaya hidup, pendapatan hukum dan, daya beli dapat menjadi alasan untuk kinerja yang buruk (Adekoya Ismaeel Adeniyi 2013)

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk meneliti **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK NAGARI.**



## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan dengan latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka dapat dilakukan identifikasi beberapa masalah, sebagai berikut :

1. *Work Life Balance* yang dirasakan oleh Karyawan yang kemungkinan dapat menunjukkan hasil kinerja yang buruk bagi karyawan
2. Lingkungan hidup karyawan diluar kantor yang dapat menurunkan semangat kerja
3. Stres yang dialami oleh karyawan yang diakibatkan oleh kehidupan diluar dan didalam kantor yang dapat menurunkan hasil kinerja karyawan
4. Kompensasi yang tidak sesuai dengan hasil kerja yang telah dikeluarkan oleh karyawan
5. Stres kerja yang menurunkan hasil kinerja sehingga menurunkan pemasukan atau kompensasi bagi karyawan
6. *Work Life Balance* karyawan yang tidak seimbangan sehingga menurunkan pemasukan dan kompensasi bagi karyawan
7. *Work Life Balance* yang tidak teratur yang mengakibatkan stres pada karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang kurang baik.
8. Peran dan Tugas Karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan akan mengakibatkan penurunan kualitas kinerja karyawan
9. Tugas Pokok dan Fungsi yang dilakukan dan dikerjakan oleh karyawan yang padat dapat menurunkan kualitas
10. Peran dan Tugas Karyawan yang berlebih dan tidak sesuai dengan kondisi beban kerja karyawan akan mengakibatkan *Work Life Balance* karyawan yang tidak seimbang.

### 1.3 Batasan Masalah

Ada banyak faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Namun berdasarkan fenomena yang ditemui di lapangan, maka dalam penelitian ini dibatasi hanya pada variabel *Work Life Balance* (X1), Stres Kerja (X2) sebagai variabel bebas dan Kompensasi sebagai variabel intervening (Y) dan Kinerja Pegawai (Z) sebagai variabel terikat.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka rumusan penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kompensasi pada PT. Bank Nagari?
2. Apakah terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kompensasi pada PT. Bank Nagari?
3. Apakah terdapat pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
4. Apakah terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
5. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
6. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi berperan sebagai variabel intervening antara *Work Life Balance* dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?
7. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi berperan sebagai variabel intervening antara Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Nagari?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Agar penelitian ini dapat dicapai hasil seperti apa yang diharapkan serta dapat terlaksana dengan baik dan terarah. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kompensasi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Stres Kerja terhadap Kompensasi
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Kompensasi sebagai variabel intervening antara *Work Life Balance* dan Kinerja Karyawan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Kompensasi sebagai variabel intervening antara Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.

### 1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana Pengaruh *Work Life Balance* dan stress kerja terhadap Kinerja karyawan dengan Kompensasi sebagai variabel intervening. Selain itu memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat untuk mengevaluasi dan menganalisis hal-hal yang berhubungan dengan *Work Life Balance* dan stress kerja terhadap Kinerja karyawan dengan Kompensasi sebagai *variable intervening*, pada karyawan.

## 3. Manfaat Akademik

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan, pengalaman praktis, dan melatih agar mampu menganalisis permasalahan serta mencari pemecahannya dengan menggunakan teori dan konsep yang telah diperoleh.