

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan fenomena yang sangat penting yang menjadi perhatian besar bagi berbagai kalangan pegawai baik pemerintah maupun swasta. Ini memprioritaskan peran kerja dan kehidupan pribadi seseorang. Hal tersebut memengaruhi kesejahteraan sosial, psikologis, ekonomi dan mental dari individu. Semua ini tercermin dalam keluaran individu, yang memengaruhinya atau kinerjanya di tempat kerja dalam jangka panjang.

Begitu pula dengan Bank Indonesia seiring dengan perkembangan kondisi global menghadapi 3 tantangan besar dalam 3 hingga 5 tahun mendatang. Pertama, di tengah krisis global yang melanda sejumlah negara, menyelamatkan ekonomi Indonesia dari krisis tersebut karena *the risk of crisis is very high*. Kedua, BI harus terus melakukan transformasi digital secara massif bagi perekonomian Indonesia. Ketiga, menjalani pola peradaban baru, melalui digitalisasi proses bisnis dan proses kerja, *hybrid forever* dan *green*. Oleh karenanya, peran BI yang sangat kritical dan strategis ini telah dan akan direspon dengan senantiasa memberikan *the Best in Kebijakan*, *the Best in Kelembagaan*, dan *the Best in Kepemimpinan*. Bank Indonesia harus terus melanjutkan transformasi SDM dengan memperkuat kebijakan SDM yang terprogram, terjadwal dan transparan secara *end-to-end*. Budaya kerja menjadi salah satu prasyarat penting untuk menjalankan berbagai transformasi tersebut sehingga program budaya kerja pun mengalami transformasi. Diawali dengan Budaya Kerja 1.0, yang mengedepankan pemahaman terhadap

nilai-nilai strategis (NNS), selanjutnya menjadi Budaya Kerja 2.0, yang berfokus pada aktivitas perubahan, dan mulai tahun ini kita menjalankan Budaya Kerja 3.0, yang akan menjadi ajang aktualisasi diri yang mementingkan *impact*. (Panduan Program Budaya Kerja Bank Indonesia, 2023)

Kaitannya dengan budaya organisasi tentu tidak akan muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari karena pada dasarnya budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama, oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikutsertaan pribadi dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja yang sistematis sehingga diharapkan dapat membangkitkan semangat kerja untuk mempermudah mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah (Ratih Anggaraeni, 2018).

Sesuai dengan arahan Gubernur Bank Indonesia, program budaya kerja di Bank Indonesia dilaksanakan dalam rangka mengubah perilaku organisasi maupun individu yang melibatkan seluruh pihak. Program budaya kerja akan fokus pada perubahan perilaku melalui perumusan *set of behavior* yang mampu diukur dan diobservasi, bukan hanya dengan *event* atau kegiatan. Perubahan perilaku pada seluruh insan BI diharapkan dapat mendukung proses bisnis Bank Indonesia dengan tetap mencerminkan nilai-nilai strategis.

Secara umum budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu, akan tetapi budaya adalah suatu cara hidup di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini mungkin mencakup semangat kerja pegawai, sikap, dan tingkat produktivitas. Budaya organisasi juga mencakup simbol (tindakan, rutinitas, percakapan) dan makna-makna yang dilekatkan pada simbol-simbol ini. Makna dan pemahaman budaya dicapai melalui interaksi yang terjadi antar pegawai dan pihak manajemen serta komitmen terhadap organisasi.

Namun demikian, pelaksanaan budaya kerja di Bank Indonesia khususnya di Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon belum dapat diimplementasikan oleh seluruh pegawai. Masih terdapat beberapa pegawai yang meyakini bahwa budaya kerja dimaksud masih menjadi “beban” dan menambah pekerjaan *ad-hoc* bagi setiap pegawai. Hal tersebut dapat menjadi *gap* antar pegawai dalam pengimplementasian budaya kerja yang diyakini dapat mengganggu kinerja setiap pegawai. Adanya kesenjangan/*gap* dimaksud perlu mendapat perhatian khusus untuk kelancaran program budaya kerja yang harapannya dapat membantu mewujudkan visi dan misi Bank Indonesia.

Selain itu komitmen organisasi juga merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu ikatan psikologis pegawai pada organisasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat observasi berkurang, loyalitas pegawai dan lain-lain (Sopiah, 2018: 166).

Komitmen organisasi merupakan keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. (Sianipar & Haryanti, 2014: 154)

Meningkatkan komitmen organisasi dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Organisasi yang mampu menumbuhkembangkan komitmen SDM yang dimiliki biasanya akan mampu mendayagunakan potensi kerja sumber daya yang dimiliki secara maksimum. Komitmen pegawai terhadap organisasi akan memungkinkan untuk menerima ganjaran ekstrinsik seperti penghasilan dan psikologis yang berhubungan dengan keanggotaan dalam suatu organisasi/instansi/dinas tertentu. Komitmen organisasi yang baik diharapkan akan mengurangi perilaku terhadap penarikan diri, ketidakhadiran pegawai atau diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Khaled Adnan Bataineh, 2019).

Saat ini, komitmen kerja di Bank Indonesia terbilang sudah baik. Dalam hal renumerasi, Bank Indonesia telah memberikan yang terbaik untuk pegawainya

dengan tetap memperhatikan kinerja pegawai. Begitu pula dengan fasilitas kesehatan bagi pegawai maupun keluarga yang dipenuhi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Bank Indonesia juga telah memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana di Universitas di dalam maupun di luar negeri serta memberikan pelatihan pengembangan. Namun demikian, fasilitas pendidikan tersebut hanya dapat diperoleh bagi pegawai dengan golongan tertentu. Hal tersebut dapat menjadi kesenjangan antara pegawai untuk meningkatkan kualitas dirinya yang dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Selain itu, terdapat kewajiban bagi seluruh pegawai untuk melakukan mutasi ke luar *homebased* yang dapat memberikan dampak negatif bagi kehidupan pribadi pegawai.

Dunia kerja di sektor perbankan cenderung memiliki intensitas pekerjaan dengan kesibukan yang sangat tinggi. Keseimbangan kehidupan kerja merupakan fenomena yang sangat penting yang menjadi perhatian besar bagi berbagai kalangan pegawai. *Work-life Balance* adalah suatu keadaan ketika seseorang mampu berbagi peran dan merasakan adanya kepuasan dalam peran-perannya tersebut yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat *work family conflict* dan tingginya tingkat *work family facilitation* atau *work family enrichment* (Handayani et al., 2015: 143). *Worklife balance* merupakan keseimbangan antara kehidupan individu dalam menjalankan perannya sebagai manusia yang memiliki peran ganda yakni peran dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau aktivitas lainnya.

Pada intinya dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki *work life balance* apabila pegawai telah mencapai keseimbangan dalam perannya baik di dunia kerja

maupun dalam kehidupan pribadi dan adanya keterlibatan psikologis antar keduanya. Ketika pegawai mengalami keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi maka dapat dikatakan *work life balance* sudah dicapai tetapi ketika *work life balance* tidak dicapai oleh pegawai, hal tersebut dapat menyebabkan pegawai tidak dapat mengatur waktu dengan baik, tidak fokus dengan pekerjaan sehingga kinerja menurun dan dapat menyebabkan terganggunya kehidupan pribadi pegawai.

Bank Indonesia sangat memperhatikan keharmonisan keluarga masing-masing pegawai, salah satunya yaitu dengan mengadakan kajian khusus keluarga yang bertajuk “Samara” dengan harapan dapat memberikan siraman rohani bagi pegawai dan meningkatkan keharmonisan dalam keluarganya. Namun demikian, masih terdapat pegawai yang tidak dapat mengatur waktu dengan baik sehingga tidak dapat menyelesaikan tanggungjawabnya dengan tepat waktu. Selain itu, kurangnya pemahaman mengenai budaya kerja di Bank Indonesia sehingga tidak dapat mengimplementasikan serta berperilaku budaya kerja yang baik.

Organisasi harus memberi perhatian yang penuh dan membuat pegawai percaya terhadap organisasi, sehingga akan diperoleh komitmen pegawai. Jika komitmen pegawai telah diperoleh akan didapatkan pegawai yang setia, dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian

menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Erna Paramita, 2020).

Kinerja karyawan adalah merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika (Moeheriono, 2018: 144). Seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja. Peran karyawan sangat penting terhadap sukses atau tidaknya organisasi atau perusahaan. Perusahaan dalam hal ini perlu memantau kinerja setiap karyawannya apakah mereka sudah melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai harapan

Secara umum, keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Terlebih bagi karyawan yang bekerja sebuah perusahaan perbankan milik pemerintah, tentu saja dituntut untuk bekerja ekstra dalam upaya menjaga stabilitas keuangan. Mereka merupakan orang-orang terpilih untuk membangun suatu sistem moneter negara yang kuat dan stabil dalam keadaan ekonomi yang sangat dinamis. Oleh karena itu para pegawai harus memiliki *work life balance* yang baik, memiliki komitmen yang kuat serta

mengimplementasikan budaya organisasi yang baik pula sehingga mampu mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.

Bank Indonesia, sebagaimana tertuang dalam mandat dan/atau kontribusi Bank Indonesia terhadap pencapaian tujuan nasional, didukung oleh output yang tepat dan selaras. Sementara itu Bank Indonesia terus menerus meningkatkan tata kelolanya untuk memastikan ketaatan hukum dan akuntabilitas agar pelaksanaan tugas dalam menghasilkan output dengan mempertimbangkan penggunaan sumber daya secara terukur.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon juga mempersiapkan SDM dalam menghadapi era digital yang dilakukan melalui rangkaian program peningkatan sumber daya manusia. Upaya-upaya dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar mampu meningkatkan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Observasi awal, dapat diketahui terdapat fenomena yang berkaitan variabel yang diteliti, komitmen organisasi di Bank Indonesia belum seluruhnya kepada pegawai pegawai, misalnya untuk pengembangan kualitas diri Bank Indonesia hanya memberikan *reimburse* atau tugas belajar kepada golongan/tingkat tertentu saja sehingga pegawai dengan tingkat golongan 2 tidak mendapatkan *reimburse* pendidikan. Tentu saja hal ini dapat memberikan dampak terhadap kinerja pegawai.

Terdapat beberapa komponen penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia, khususnya di satuan kerja Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon. Salah satu komponen yang digunakan untuk memberikan penilaian kinerja bagi setiap pegawai adalah hasil Evaluasi Kinerja Bulanan (EKB). EKB merupakan

laporan pencapaian program kerja yang menjadi Indeks Kinerja Utama (IKU) di setiap unit kerja yang harus tercapai sampai dengan akhir tahun. Di dalam EKB tersebut, Kepala Perwakilan yang menjadi pemutus dalam memberikan penilaian pekerjaan dapat memperoleh gambaran pencapaian kinerja di setiap unit kerja yang dilaksanakan oleh masing-masing pelaksana penanggungjawab. Namun demikian, komponen EKB tersebut tidak serta menjadi komponen penentu dalam pemberian penilaian kinerja. Terdapat komponen eksternal lainnya yang menjadi fokus Kepala Perwakilan, salah satunya adalah dengan penilaian aspek 3K (Karakter, Kematangan, dan Kepemimpinan) yang langsung dinilai oleh Kepala Perwakilan, *line manager* (kepala unit), dan *Performance Manager* (PM) secara langsung. Namun demikian, penilaian kinerja dimaksud tidak sama dengan penilaian kinerja yang ada di perbankan umum lainnya. Pencapaian EKB di masing-masing satuan kerja juga menjadi salah satu penilaian kinerja satuan kerja. Disamping itu, beberapa program kerja inisiatif yang inovatif yang searah dengan tujuan tunggal Bank Indonesia juga menjadi salah satu penilaian dari kantor pusat Bank Indonesia. Berdasarkan data tingkat kinerja untuk masing-masing satuan kerja kantor perwakilan Bank Indonesia diantaranya:

Tabel 1.1
Kinerja Satuan Kerja Bank Indonesia

Tahun	Tingkat Kinerja	
	KPw BI Tasikmalaya	KPw BI Cirebon
2019	<i>Exceed</i>	<i>Exceed</i>
2020	<i>Meet</i>	<i>Meet</i>
2021	<i>Exceed</i>	<i>Exceed</i>
2022	<i>Exceed</i>	<i>Exceed</i>

Sumber: BI Tasikmalaya dan BI Cirebon, 2023

Berdasarkan data di atas, maka dapat dilihat bahwa selama masa pandemi tahun 2020 kinerja pegawai Bank Indonesia mulai menurun, hal ini dikarenakan seluruh pegawai belajar untuk beradaptasi di kondisi saat ini. Pada tahun 2021, sudah mulai menunjukkan perbaikan dengan pencapaian yang sama dan tahun 2022 semakin menunjukkan performa kinerja yang stabil dan tuntutan untuk percepatan pemulihan perekonomian pasca pandemi.

Selain itu *Work life balance* di setiap pegawai yang cenderung lebih beragam, dilihat dari pencapaian kinerja satuan kerja (satker) yang berbeda-beda di setiap tahunnya. Diantaranya pada tahun 2020 pada waktu pandemi pegawai yang melakukan wfh cenderung tidak dapat bekerja secara maksimal sehingga penerapan *work life balance* belum optimal, atau dengan kata lain pegawai belum saling mendukung dan mengingatkan dalam menjaga keseimbangan *work life balance* dalam pelaksanaan *hybrid working*.

Begitu pun budaya organisasi yang diterapkan oleh BI pada tahun 2022 sedang tahap implementasi, dimana budaya kerja harus sesuai dengan perilaku dari setiap pegawai dan menjalankan Budaya Kerja 3.0 (budaya kerja yang mementingkan *impact* dan fokus digitalisasi), tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, efisien, inovatif, dan kolaboratif, yang akan menjadi ajang aktualisasi diri yang mementingkan *impact*. Program budaya kerja Bank Indonesia diharapkan dapat membangun *awareness*, meningkatkan literasi, dan mendorong komitmen pegawai dalam rangka membangun rasa bangga.

Berdasarkan fenomena di atas, perlu kiranya melakukan penelitian yang berjudul: **Pengaruh *Work Life Balance*, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Sensus Pada Pegawai Organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan pokok yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Bagaimana *work life balance*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.
2. Bagaimana pengaruh *work life balance*, komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon baik secara parsial maupun simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Work life balance*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.
2. Pengaruh *work life balance*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon baik secara parsial maupun simultan.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi pihak-pihak sebagai berikut.

1. Aspek Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan akan dapat menambah dan memperbanyak khasanah keilmuan terutama bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai materi *work life balance*, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang terjadi di lapangan.
- b. Untuk peneliti-peneliti yang tengah melakukan penelitian dalam bidang sumber daya manusia, dapat dijadikan sebagai bahan kajian untuk penelitian lebih lanjut dengan mengganti atau menambah salah satu variabel dari penelitian yang telah dilakukan, baik untuk variabel bebas maupun variabel terikat.

2. Aspek Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengevaluasi dan mengambil kebijakan dalam pelaksanaan pengembangan pegawai dan juga dijadikan dasar untuk menutup kelemahan-kelemahan yang terjadi akibat munculnya berbagai masalah dalam organisasi sehingga dapat diambil solusi yang tepat guna mencapai tujuan organisasi bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya yang beralamat di Jalan Sutisna Senjaya No.19, Tawang Sari, Kecamatan Tawang, Kota Tasikmalaya dan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Cirebon yang beralamat di Jalan Yos Sudarso No.5-7, Lemahwungkuk, Kota Cirebon.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama lebih kurang 12 (duabelas) bulan, terhitung mulai bulan Oktober 2022 sampai dengan bulan Oktober 2023 sebagaimana terlihat pada Lampiran 1 (terlampir).