



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

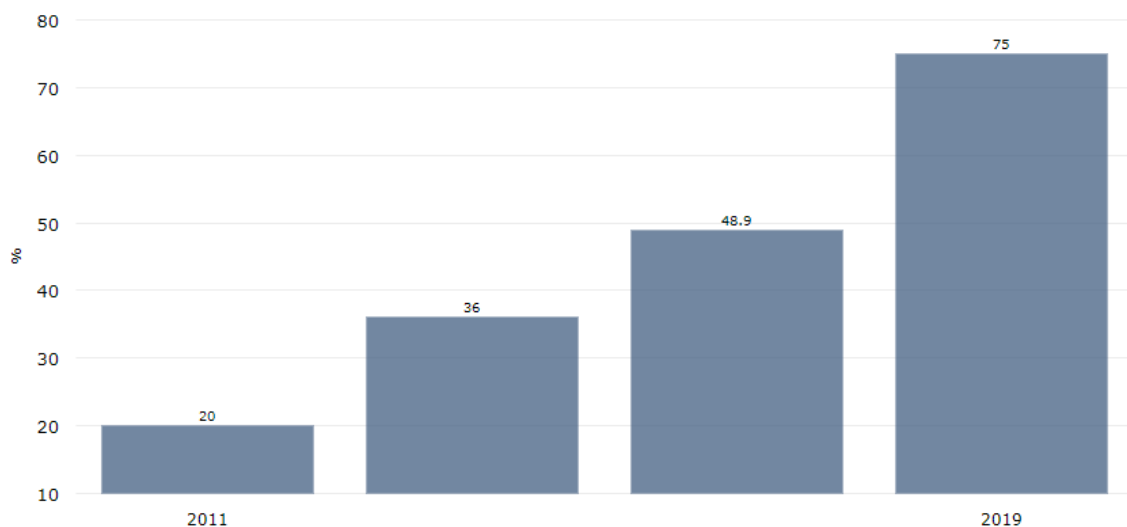
Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam acara *outlook* ekonomi dan politik 2018, menilai kinerja perbankan tahun depan masih akan tetap positif. OJK memproyeksikan pada akhir tahun 2019 pertumbuhan kredit masih akan bergerak naik di kisaran 10-13% secara tahunan atau *year on year* (yoy). Meski begitu, kenaikan dana pihak ketiga (DPK) dinilai masih akan lebih lambat dibandingkan kredit yakni di level 8-10% (Kontan, 2019).

Indonesia memiliki nilai yang kuat, yakni 10 poin lebih tinggi dibanding rata-rata negara berkembang lain di dunia dalam hal penggunaan rekening untuk tabungan. Ada 42% rekening yang khusus digunakan untuk menabung di berbagai lembaga pembiayaan. Pada tahun 2018, di Indonesia 33% masyarakat yang belum memiliki rekening bank menilai kendala keterjangkauan menjadi masalah utama. Para pemangku kebijakan pun diminta mendigitalisasi pembayaran gaji di sektor swasta agar dapat mengurangi jumlah orang dewasa tanpa rekening bank di Indonesia hingga 29% (Nurcaya, 2018).

Bank dunia menilai Indonesia merupakan salah satu negara dengan kemajuan tercepat, di kawasan Asia Timur dan Pasifik, dalam membawa masyarakatnya ke dalam sistem keuangan formal dalam tiga tahun terakhir. Menurut data bank dunia pada tahun 2018, sebanyak 48,9% orang dewasa Indonesia telah memiliki rekening bank. Hal itu, menunjukkan keberhasilan pemerintah dalam upaya negara ini meningkatkan inklusi keuangan. Pencapaian tersebut juga menandai adanya

peningkatan sebesar 28,9% bila dibandingkan dengan tahun 2011 dan peningkatan sebesar 12,9% bila dibandingkan dengan tahun 2014 (Nurcaya, 2018). Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.1 di bawah ini.

Persentase Kepemilikan Rekening Penduduk Dewasa di Indonesia (2011-2019E)



* 2019 target

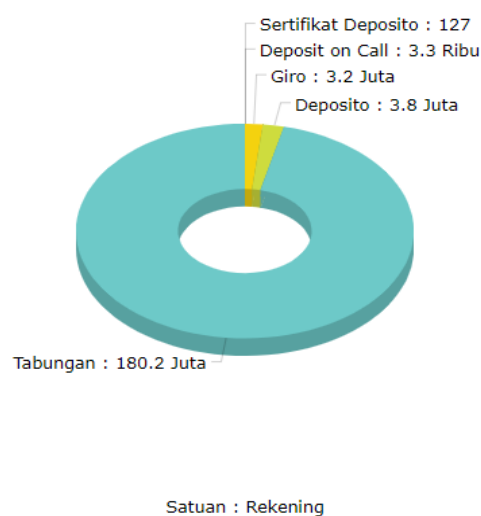
Sumber: Katadata, 2018

Gambar 1.1 Presentase Kepemilikan Rekening Penduduk Dewasa di Indonesia (2011-2019E)

Fungsi bank pada umumnya adalah untuk menghimpun dana, menyalurkan dana, sampai menyediakan layanan jasa kepada masyarakat. Hal tersebut dilakukan untuk menghadirkan berbagai manfaat bagi pembangunan negeri, kesejahteraan masyarakat, hingga berguna untuk keberlangsungan bank. Karena itulah, fungsi yang dijalankan bank adalah menyediakan berbagai manfaat melalui produk-produk yang dikeluarkan (Cermati, 2016). Tabungan merupakan jenis simpanan dengan jumlah rekening paling banyak. Rilis Lembaga Penjamin Simpanan

menunjukkan bahwa jumlah rekening tabungan pada tahun 2016 mencapai 180,25 juta atau 96,27 persen dari total rekening, yaitu 187,24 juta. Meskipun jumlah rekening tabungan paling besar, tapi nominalnya hanya Rp 1.426,9 triliun atau sekitar 30 persen dari total simpanan sebesar Rp 4.578,28 triliun (Katadata, 2016).

Simpanan Perbankan Berdasarkan Jenis



Sumber: Katadata, 2016

Gambar 1.2 Simpanan Perbankan Berdasarkan Jenis

Industri keuangan di Indonesia saat ini sedang berlomba menciptakan keunggulan kompetitif pada pasarnya. *Digital banking* pun bergeser yang semula berkutat pada produk, namun saat ini nasabah menjadi fokus utama. Bank berinteraksi langsung dengan konsumen dan fokus pada layanan personal melalui teknologi (Yuliasuti, 2018).

Pertumbuhan penggunaan *digital banking* di Indonesia mengalami pertumbuhan 2,5 kali lipat dimulai sejak tahun 2014. Pada awal tahun 2019, aktivitas *digital banking* berkontribusi 32% pada aktivitas bank. Dalam laporannya,

McKinsey & Company menyimpulkan dengan bertambahnya konsumen yang aktif secara digital maka loyalitas dan aktivitas pengeluaran konsumen bertambah setidaknya dua kali lipat. Konsumen yang aktif secara digital lebih loyal dua kali lipat dan lebih banyak melakukan pembelian (Ananta, 2019). Hal tersebut terjadi karena dengan adanya digitalisasi membuat konsumen lebih mudah melakukan transaksi. Selain itu, platform-platform teknologi finansial yang saat ini banyak bermunculan biasanya sering menawarkan promo-promo menarik bagi konsumen sehingga membuat konsumen menjadi lebih tertarik untuk melakukan transaksi secara digital (Kompas, 2019).

Di sisi lain, konsumen bank di Indonesia juga termasuk yang memiliki adaptasi *digital banking* kedua terbaik dibanding negara berkembang lainnya setelah Myanmar. Hasil laporan McKinsey terbaru menyebut 55% dari 900 konsumen nondigital Indonesia yang di survei menyebut berkeinginan beralih ke *digital banking* dalam waktu enam bulan ke depan (Ananta, 2019).

Dengan adanya perkembangan teknologi, maka industri perbankan juga harus siap dengan era digitalisasi. Karenanya, perbankan harus bisa meningkatkan investasi terkait teknologi informasi (TI). Presiden Direktur PT Bank Central Asia Tbk Jahja Setiaatmadja menyatakan, perbankan nasional kini sedang menghadapi tantangan struktural. Ini sejalan dengan kebutuhan digitalisasi perbankan guna menghadapi era digital. Menurutnya, digitalisasi saat ini harus diikuti oleh perbankan. Kondisi ini juga akhirnya dapat mendorong efisiensi dan kemudahan, baik bagi bank maupun nasabah. Intinya, menurut Jahja, digitalisasi merupakan sebuah keharusan bagi perbankan saat ini (Setiawan, 2017).

Menurut Ketua Perhimpunan Bank-Bank Nasional (Perbanas), Kartika Wirjoatmodjo, transformasi digital bukan pilihan bagi bank, namun sebuah keniscayaan. Menurutnya ada tiga manfaat bagi bank yang telah menerapkan digitalisasi perbankan. Pertama adalah sistem pembayaran di mana nasabah akan memperoleh layanan yang lebih cepat dan akses yang lebih mudah ketimbang harus ke kantor cabang. Kedua, *cost* (biaya) perbankan yang lebih efisien. Bank akan beralih ke *low cost channel* (kanal yang lebih murah). Dan ketiga, yakni *new market* (pasar yang baru). Memanfaatkan data transaksi *payment* (pembayaran) melalui data *analytics*, untuk *cross selling loan product* (Setiawan, 2017).

Menteri keuangan Sri Mulyani meyakini perbankan Indonesia memiliki bekal yang kuat untuk menghadapi segala tantangan transformasi digital 4.0. Bekal ini dilihat dari *non-performing loan* yang cukup rendah 2,66 persen dan *non-performing financing* 3,17 persen. Transformasi digital menjadi sebuah keniscayaan, sehingga semua pihak harus mengarah ke sana. Perbankan memiliki peran penting sebagai garda garis depan keuangan nasional yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Beliau meminta agar teknologi digital harus sudah menjadi tulang belakang bisnis perbankan masa kini. Siapa pun yang menolak maka akan tergerus dan punah karena kehilangan pasar mayoritas, yakni kalangan milenial (Puspaningtyas & Zuraya, 2019).

Di era disrupsi teknologi seperti saat ini, perbankan diharapkan bisa lebih baik dalam beradaptasi. Menurut direktur utama Bank Mandiri, Kartika Wirjoatmodjo, dalam kondisi disrupsi keuangan seperti saat ini penting bagi bank untuk memperhatikan tiga hal diantaranya adalah efisiensi, kolaborasi, dan adaptasi

(Kontan, 2018). Maraknya layanan keuangan yang ditawarkan berbagai jasa teknologi keuangan (*fintech*) menjadi hal yang perlu disikapi serius oleh sektor perbankan. Untuk menghadapi tantangan tersebut, dunia perbankan harus terus berkreasi agar dapat beradaptasi dengan perkembangan sektor keuangan yang sedang memasuki dunia digital. Selain itu, ada pula tantangan dari sisi konsumen yang saat ini sudah tidak terlalu memperhatikan aspek keamanan dalam bertransaksi (Putra, 2018).

Risiko teknologi dan disrupsi *financial technology* (*fintech*) dipandang sebagai risiko yang bakal menghantui industri perbankan di Indonesia. Berdasarkan survei perbankan Indonesia 2018 yang dirilis oleh Pricewaterhouse Coopers (PwC), sebanyak 41 persen responden yang datang dari bank besar merasa bahwa *fintech* bakal menjadi ancaman yang signifikan dalam lima tahun mendatang. Hal yang sama juga dikatakan responden dari bank kecil, di mana 19 persen merasa bahwa *fintech* bakal menjadi ancaman yang signifikan (Muliana, 2018). Meski menjadi salah satu hal yang harus menjadi fokus bank, PwC melaporkan belum banyak bank yang berinvestasi dalam hal tersebut. Berdasarkan survei perbankan digital di Indonesia 2018 yang dirilis oleh Pricewaterhouse Coopers (PwC), mengungkapkan bahwa hanya sebesar 12% responden yang mengindikasikan bahwa mereka menciptakan strategi digital sebagai bagian dari strategi Teknologi Informasi mereka (PwC, 2018).

Dengan adanya digitalisasi dalam sektor perbankan secara otomatis membuat perusahaan mengurangi kebutuhan terhadap tenaga kerja manusia. Pekerjaan yang sebelumnya ditangani oleh manusia semakin lama dapat digantikan oleh teknologi.

Mengutip laporan *On Financing Global Opportunity-The Learning Generation*, diperkirakan akan ada 2 miliar pegawai di seluruh dunia yang kehilangan pekerjaannya pada tahun 2030 sebagai akibat dari perkembangan teknologi dan digitalisasi (Sudarwan, 2018).



Sumber: Adam, 2017

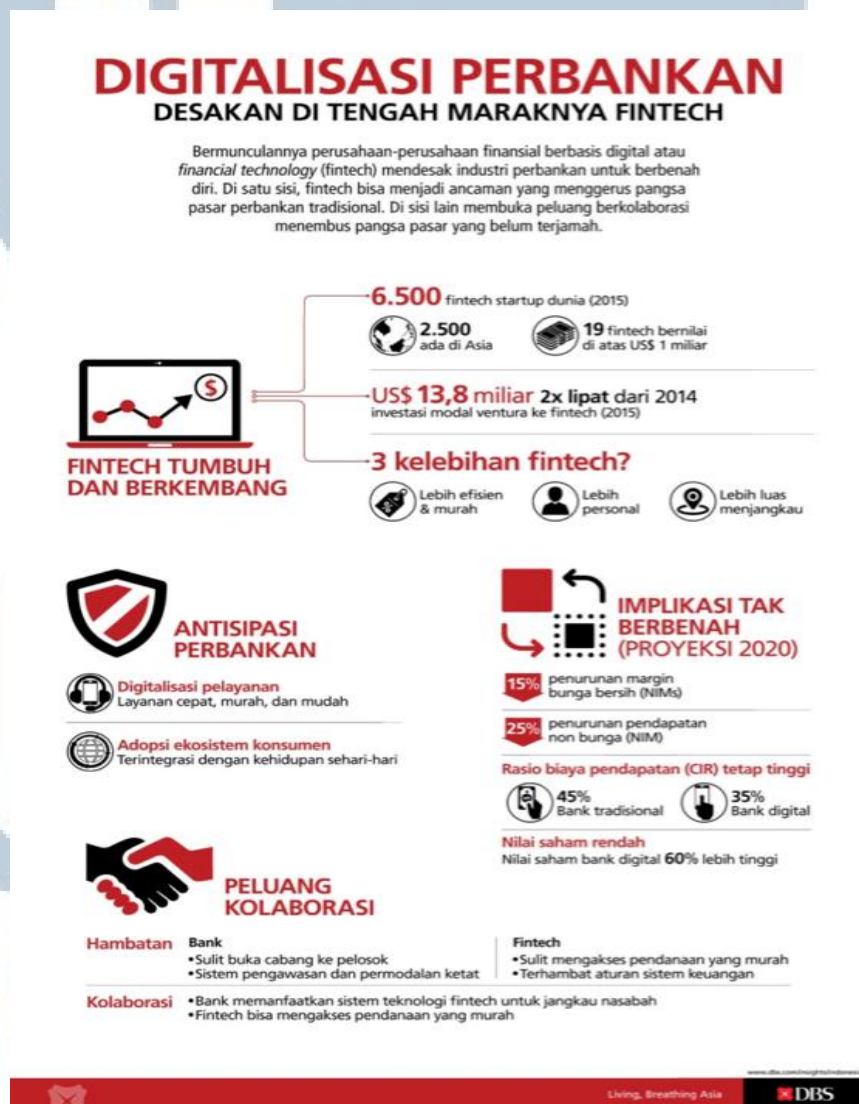
Gambar 1.3 Bank Sudah Tak Butuh Manusia Lagi

Berdasarkan data pada laporan keuangan tahunan bank, jumlah pegawai bank pada 2017 setahun penuh mengalami penurunan jika dibandingkan periode 2016. Menghimpun dari sejumlah bank antara lain PT Bank Mandiri Tbk (Bank Mandiri), jumlah pegawai Bank Mandiri secara total tercatat 38.307 orang, berkurang 633 orang dibandingkan periode 2016 menjadi 38.940. Sementara, PT Bank Negara Indonesia Tbk (BNI), memiliki jumlah pegawai 27.209, berkurang 975 orang dibandingkan periode 2016 sebanyak 28.184 orang (Laucereno, 2018).

Selain berdampak pada jumlah tenaga kerja, digitalisasi juga mempengaruhi pendapatan pada sektor perbankan. Presiden direktur PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BBTN) menilai adanya disrupsi digital berdampak pada penurunan pendapatan yang berasal dari segmen *consumer finance* yang penurunannya hingga 40%. Pendapatan yang menurun tersebut disebabkan oleh tingkat efisiensi yang ditimbulkan oleh perkembangan *financial technology (fintech)* yang membuat harga jual menjadi turun. Efisiensi yang ditimbulkan oleh teknologi keuangan sejak 2000-2025 akan membuat perbankan kehilangan pendapatan mencapai US\$300 miliar (Wareza, 2018). *Fintech* merupakan ancaman bagi perbankan, di mana dampak digitalisasi perbankan akan memangkas *margin* sekitar 16%. Berdasarkan data OJK, mayoritas *fintech* bertarung di sektor *payment*, yakni sebanyak 44%. Selanjutnya *aggregator* dan *lending* masing-masing 15% (Yovanda, 2017).

Industri perbankan seharusnya segera melakukan pembenahan di tengah pertumbuhan perusahaan-perusahaan keuangan berbasis teknologi digital atau *financial technology (fintech)*. Dengan biaya yang murah dan daya ekspansi yang cepat, *fintech* dapat mengancam pangsa pasar dan menggeser kedudukan perbankan tradisional. Jika tidak berbenah, margin bunga bersih dan pendapatan non-bunga perbankan tradisional dapat merosot masing-masing hingga 15 persen dan 25 persen pada tahun 2020. *Fintech* tidak saja melayani pembayaran, pinjaman, atau jasa keuangan lain sebagaimana bisnis tradisional perbankan. Dengan kecanggihan teknologi dan inovasi tiada henti, mereka dapat menjangkau nasabah yang selama ini tidak punya akses ke sistem perbankan (Detikfinance, 2016).

Asia telah menjadi salah satu pusat *fintech* dunia. Di kawasan ini terdapat sekitar 2.500 *startup fintech*, dan berpotensi menggerus pasar tradisional perbankan. Tiongkok merupakan pemain utama *fintech* global, dengan Alipay sebagai perusahaan pembayaran *online* terbesar dunia, serta Ping An di segmen asuransi. Sementara, di India, PayTm tercatat sebagai perusahaan pembayaran *online* dengan lebih dari 122 juta pengguna (Detikfinance, 2016).



Sumber: Detikfinance, 2016

Gambar 1.4 Digitalisasi Perbankan

Pengertian BUMN (Badan Usaha Milik Negara) adalah badan usaha yang permodalannya baik itu sebagian maupun seluruhnya dimiliki oleh pemerintah. Status dari pekerja BUMN bukan sebagai pegawai negeri sipil, akan tetapi sebagai pegawai BUMN. Menurut UU RI No. 19 Tahun 2003, pengertian BUMN adalah badan usaha yang baik seluruh maupun sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara, di mana melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang terpisahkan. BUMN (Badan Usaha Milik Negara) memiliki peran yang sangat penting dalam menghasilkan berbagai macam barang dan jasa untuk mewujudkan cita-cita bangsa Indonesia, yaitu kesejahteraan untuk rakyat. BUMN mencakup berbagai sektor, seperti halnya sektor keuangan, sektor industri, sektor pertanian, sektor perkebunan, sektor kehutanan, sektor transportasi, dan lain sebagainya (Ali, 2015).

Himpunan Bank Milik Negara (Himbara) menyatakan, kontribusi empat bank milik pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) cukup signifikan terhadap industri perbankan. Saat ini, porsi aset empat bank BUMN mencapai lebih dari 35% terhadap total aset, kredit, dan dana pihak ketiga (DPK) perbankan nasional. Ketua umum Himbara, Gatot Mudiantoro Suwondo mengatakan, bank BUMN juga berkontribusi sekitar 45 persen terhadap *profit* atau laba perbankan nasional. Fakta tersebut sejalan dengan penemuan oleh lembaga pemeringkatan internasional Fitch Fating Agency, bahwa bank-bank besar di Indonesia tahan terhadap gejolak. Hal itu karena eksposur mereka terhadap mata uang asing yang tidak terlindung nilai (*unhedged*) tetap rendah dan memiliki bantalan (*cushion*) kuat yang dapat menyerap kerugian (Berita Satu, 2013).

Dalam kontribusinya terhadap ekonomi, peran bank BUMN juga sangat signifikan. Pasalnya, kontribusinya mencapai 35% terhadap total kredit modal kerja dan kredit investasi. Di banyak sektor ekonomi yang strategis, bank BUMN telah menjadi kontributor yang dominan untuk pertumbuhan (Berita Satu, 2013).

Rini Soemarno selaku menteri BUMN mengatakan bahwa ke depannya BUMN harus terus bersinergi untuk melayani masyarakat Indonesia dengan lebih baik lagi. Rini juga berharap terjadi peningkatan kinerja dari semua pihak yang berefek pada kesejahteraan pegawai-pegawai kementerian BUMN yang dinilai memerlukannya. Beliau juga mengatakan bahwa aset utama dari sebuah perusahaan adalah *human resource*-nya yang handal. Maka, BUMN harus bisa meningkatkan usahanya, dan di saat bersamaan menjalankan fungsinya sebagai agen pembangunan. Perusahaan juga harus mendorong *human resource*-nya untuk memperkaya diri dengan belajar dari sekitar sehingga bisa membangun perusahaan (PortalHR, 2016).

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Rini Soemarno mengimbau perusahaan BUMN untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan. Beliau mengatakan ada lebih dari 800 karyawan BUMN beserta keluarganya yang tingkat kesejahtraannya tidak begitu baik karena berada di perusahaan BUMN yang mungkin manajemennya kurang baik, sehingga perusahaan BUMN tersebut merugi dan tidak dapat memberikan kesejahteraan yang diharapkan karyawan (Ant, 2018).



Sumber: Situmorang, 2017

Gambar 1.5 Logo Himpunan Bank Milik Negara (HIMBARA)

Himbara merupakan perkumpulan Bank-Bank Milik Negara yang saat ini terdiri dari empat bank, yaitu PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, dan PT Bank Tabungan Negara (BTN) Tbk. Himbara didirikan selain untuk mempererat kerjasama di antara Bank-Bank Milik Negara, juga diharapkan dapat berperan aktif untuk memberikan kontribusi kepada pemerintah Republik Indonesia, dunia usaha maupun pihak lainnya, khususnya di bidang keuangan dan perbankan, serta perekonomian pada umumnya (Detikfinance, 2010).

Sebanyak 11 bank terbesar tanah air menguasai lebih dari separuh aset perbankan di Indonesia. Aset mereka mencapai Rp 4.877,13 triliun per juli lalu. Total aset bank per Juli 2018 meningkat 9,82% dari periode yang sama tahun lalu masih di Rp 4.440.92 triliun. PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) masih menduduki urutan pertama dengan total aset tembus sebesar Rp 1.086,49 triliun. Jumlah aset BRI ini juga meningkat sebanyak 12,25% dari total aset pada bulan

yang sama tahun sebelumnya. Sedikit di bawah BRI, PT Bank Mandiri Tbk sampai dengan akhir Juli 2018 membukukan total aset bank sebesar Rp 993,09 triliun. Realisasi tersebut meningkat 7,55% dari Juli 2017 yang mencapai Rp 923,37 triliun (Kontan, 2018).

Sementara PT Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) berada di posisi ke empat dengan total aset sebesar Rp 673,84 triliun. Realisasi tersebut meningkat sebesar 15,15% bila dibandingkan dengan tahun lalu. Selanjutnya PT Bank Tabungan Negara (BTN) mencatatkan pertumbuhan aset yang cukup signifikan pada Juli 2018 lalu. Berdasarkan laporan keuangan, total aset BTN di bulan Juli 2018 mencapai 17,73% menjadi Rp 264,51 triliun (Kontan, 2018).

Tabel 1.1 List 11 Perbankan Terbesar Tanah Air

Nama Bank	Jul-17	Jul-18	YoY
PT Bank Rakyat Indonesia Tbk	967,91	1.086,49	12,25%
PT Bank Mandiri Tbk	923,37	993,09	7,55%
PT Bank Central Asia Tbk	720,39	784,19	8,85%
PT Bank Negara Indonesia Tbk	585,16	673,84	15,15%
PT Bank Tabungan Negara Tbk	224,68	264,51	17,73%
PT Bank CIMB Niaga Tbk	235,35	258,58	9,87%
PT Bank Panin Tbk	190,23	190,27	0,01%
PT OCBC NISP Tbk	144,67	162,07	12,02%
PT Bank Danamon Indonesia Tbk	148,28	154,23	4,01%
PT Bank Permata Tbk	142,87	156,8	9,75%
PT Maybank Indonesia Tbk	158,01	153,06	-3,13%
TOTAL	4440,92	4.877,13	9,82%

Sumber: Kontan, 2018

Tanpa Sumber Daya Manusia (SDM), sebuah perusahaan tentu tak akan bisa berjalan. Karenanya, perusahaan sudah harus mulai melihat SDM sebagai aset perusahaan. SDM merupakan salah satu elemen penentu daya saing perusahaan (Detiknews, 2016). Kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh modal finansial, mesin, teknologi, dan modal tetap, melainkan sebenarnya dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang merupakan *capital* atau modal *intangibile* yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Barisan Sumber Daya Manusia yang bertalenta tinggi akan menentukan kesuksesan dari suatu organisasi. Dengan demikian, apabila perusahaan mengelola manusia secara baik sebagai modal insani, maka akan memberikan nilai tambah dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam persaingan bisnis di era global yang menuntut daya adaptasi secara cepat dan tepat dalam menghadapi berbagai perubahan yang turbulen dan kompleks (Permana et al., 2011).

Menurut Campbell (1990) dalam Talukder, Vickers, & Khan (2018), *job performance* adalah perilaku karyawan yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mempertahankan kinerja dan produktivitas karyawan, pemimpin perlu melakukan upaya untuk memastikan karyawan merasa didukung secara fisik, mental, dan emosional (Arieza, 2017).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Qerja secara *online* sejak tanggal 16 Januari 2018 dan ditutup tanggal 26 Januari 2018, ditemukan bahwa 83% responden merasa puas dan percaya diri terhadap performa yang mereka tunjukkan dalam 6 bulan terakhir. Survei yang diikuti 379 responden ini diadakan dengan

tujuan untuk melihat tingkat kepuasan dan kepercayaan diri karyawan terhadap pekerjaan yang ia miliki sekarang (Riyanto, 2018).



Sumber: Riyanto, 2018

Gambar 1.6 Hasil Survei Mengenai Performa Kinerja Karyawan

Hasil lain menunjukkan sebesar 60,4% responden merasa pesimis akan mendapatkan promosi dalam 6 bulan ke depan meskipun sudah menunjukkan performa yang baik (Riyanto, 2018).



Sumber: Riyanto, 2018

Gambar 1.7 Hasil Survei Mengenai Promosi Jabatan

Ternyata tidak semua pemimpin yakin dengan potensi yang dimiliki oleh pekerjanya. Berdasarkan survei mengenai kepemimpinan, performa kerja, dan

inovasi yang dilakukan oleh firma konsultasi Gap International, ternyata hanya 32% para pemimpin yang yakin bahwa tim mereka akan menghasilkan hasil yang luar biasa (PortalHR, 2015). Selain itu, tak banyak pemimpin perusahaan yang mau melakukan hal-hal kecil bagi karyawannya, misalnya menumbuhkan rasa percaya diri. Mungkin hal tersebut kelihatan tidak penting. Padahal, upaya yang sering luput dari perhatian para CEO ini berdampak sangat besar, bukan saja bagi diri setiap karyawan, tetapi juga bagi perusahaan (BeritaSatu, 2017).

Menurut Michael Qiu selaku CEO SHAREit Technologies Co Ltd, dalam memimpin perusahaan yang terpenting adalah percaya pada potensi karyawan. Menurutnya, perusahaan harus terdiri atas para Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki potensi lebih dan punya rasa percaya diri yang tinggi. Sebab, jika karyawan percaya diri, potensi akan muncul. Begitu pula sebaliknya. Kepercayaan diri karyawan sendiri dapat dibangun dengan adanya dukungan dari perusahaan (BeritaSatu, 2017).

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan kepada para karyawan lintas divisi dan jabatan di industri perbankan yang berdomisili di Tangerang, khususnya karyawan yang bekerja di PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, dan PT Bank Tabungan Negara (BTN) Tbk. Tujuh dari delapan *interviewee* merasa sudah melakukan tugas yang diharapkan kepada mereka serta sudah memenuhi tanggung jawabnya yang telah ditentukan dalam *job description*. Akan tetapi, mereka merasa belum maksimal dalam memenuhi tanggung jawab tersebut dikarenakan mereka suka merasa kelelahan atau bahkan mengantuk akibat harus bekerja lembur untuk

menyelesaikan pekerjaannya di hari sebelumnya. Satu *interviewee* lainnya merasa belum memenuhi tanggung jawabnya dikarenakan merasa belum bisa memenuhi tuntutan pekerjaannya saat ini. Enam dari delapan *interviewee* tidak mau membuat saran untuk memfungsikan keseluruhan kelompok kerjanya salah satu alasannya dikarenakan mereka merasa masih *junior* dalam bidang tersebut sehingga mereka merasa belum terlalu memiliki wewenang dalam memberikan masukan berupa saran. Kemudian tujuh dari delapan *interviewee* tidak mau mendorong orang lain untuk mencoba cara-cara baru yang lebih efektif dalam melakukan pekerjaan mereka salah satu alasannya karena mereka pernah mencoba untuk memberikan bantuan berupa arahan kepada rekan kerjanya, namun ketika mereka memberikan arahan tersebut mereka malah dianggap paling tahu.

Thomas & Ganster (1995) dalam Talukder et al., (2018) mendefinisikan *supervisor support* sebagai perilaku atasan terhadap karyawan yang memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara tanggung jawab mereka di rumah dan di tempat kerja. Berdasarkan artikel Glints (2018) salah satu faktor yang menjadi penyebab utama kurang maksimalnya kinerja karyawan adalah atasan yang buruk. Dalam mempekerjakan karyawan, tentunya seorang atasan harus memberikan arahan dan yang terpenting motivasi untuk anggota timnya. Seorang atasan yang buruk dalam memimpin bisa saja membuat bawahannya mengalami stress atau kurang termotivasi, yang akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi semakin buruk.

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan kepada para karyawan lintas divisi dan jabatan di industri perbankan yang berdomisili di Tangerang, khususnya

karyawan yang bekerja di PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, dan PT Bank Tabungan Negara (BTN) Tbk. Tiga dari delapan narasumber mengatakan pernah bercerita mengenai keluarganya kepada atasan dikarenakan atasannya yang secara aktif sering bertanya mengenai hal tersebut. Sementara, lima dari delapan narasumber lainnya mengatakan tidak pernah bercerita mengenai keluarga kepada atasannya karena tidak ingin mencampuradukan masalah pribadi dengan pekerjaan yang nantinya akan membuat atasan menilai kinerjanya atas dasar kasihan dan bukan atas dasar kinerja sebenarnya yang telah dilakukan. Semua narasumber mengatakan bahwa atasan mereka kurang menyadari bahwa mereka memiliki kewajiban sebagai anggota keluarga dengan memberikan mereka banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dengan cepat sehingga membuat mereka harus sering bekerja lembur. Enam dari delapan narasumber juga mengatakan bahwa atasan mereka tidak dapat dijadikan panutan dalam hal keseimbangan antara pekerjaan dan non pekerjaan dikarenakan rata-rata atasan mereka lebih sering menghabiskan waktunya dengan bekerja lembur di kantor.

Work-life balance didefinisikan oleh Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, (2001) dalam Talukder et al., (2018) sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan kegiatan non-kerja lainnya. Sebuah studi baru yang dilakukan oleh Organisasi Buruh se-Dunia (ILO), di Asia lebih banyak orang bekerja dengan jam kerja panjang. Sebagian besar negara (32%) tidak memiliki batas nasional universal untuk jam kerja maksimum mingguan. Hanya 4% dari negara-negara yang mematuhi rekomendasi ILO dan

menetapkan standar ketenagakerjaan internasional dengan jam kerja maksimum 48 jam atau bahkan kurang dalam seminggu (Duarte, 2018).

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan kepada para karyawan lintas divisi dan jabatan di industri perbankan yang berdomisili di Tangerang, khususnya karyawan yang bekerja di PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, dan PT Bank Tabungan Negara (BTN) Tbk. Tujuh dari delapan karyawan merasa bahwa delapan jam kerja dalam sehari merupakan waktu yang tidak cukup untuk bekerja di kantor, sehingga membuat mereka harus bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, enam dari delapan karyawan juga merasa belum memiliki keseimbangan yang baik antara waktu yang mereka habiskan di tempat kerja dengan waktu yang mereka miliki untuk kegiatan bersama keluarga dan dirinya sendiri. Keenam narasumber merasa mereka menghabiskan waktu lebih banyak untuk bekerja di kantor. Apalagi bahkan ada karyawan yang harus masuk di hari Sabtu dan Minggu demi bisa menyelesaikan tuntutan pekerjaannya. Lima dari delapan karyawan merasa bahwa mereka telah memenuhi harapan orang-orang yang ada di tempat kerja, namun enam dari delapan karyawan merasa mereka belum bisa memenuhi harapan dari keluarganya salah satu alasannya karena mereka belum bisa menyeimbangkan waktu mereka untuk keluarga.

Job satisfaction didefinisikan oleh Locke (1969) dalam Talukder et al., (2018) sebagai sejauh mana harapan dari individu untuk suatu pekerjaan cocok dengan apa yang diterimanya dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja karyawan kini menjadi pusat perhatian para HR di perusahaan. Mengingat bahwa karyawan merupakan

aset terpenting dalam perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Juwita, 2018). Survei JobStreet Indonesia selama dua bulan mengenai motivasi kebahagiaan di tempat bekerja mengungkapkan 33,4 persen responden tidak bahagia di tempat kerja. Adapun tiga faktor utama yang menciptakan ketidakbahagiaan tersebut yakni, kesempatan pengembangan karier yang terbatas, jumlah insentif yang kurang menggiurkan, serta gaya kepemimpinan manajemen yang kaku (Khoiri, 2016).

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan kepada para karyawan lintas divisi dan jabatan di industri perbankan yang berdomisili di Tangerang, khususnya karyawan yang bekerja di PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, dan PT Bank Tabungan Negara (BTN) Tbk. Enam dari delapan narasumber menyatakan tidak suka dengan pekerjaannya saat ini di karenakan banyak hal, seperti harus lembur, terlalu banyak tuntutan dari perusahaan, dan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan namun tidak sebanding dengan gaji yang didapatkan. Semua narasumber pernah merasa bosan dengan pekerjaannya saat ini, mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya setiap hari bersifat sama atau dengan kata lain itu-itu saja. Semua narasumber juga mengatakan bahwa bila dibandingkan dengan karyawan lainnya yang berada di divisi yang sama dengannya, mereka merasa tidak lebih bahagia dan lebih menyukai pekerjaannya.

Life satisfaction telah dianggap sebagai salah satu indikator terpenting dari kualitas hidup seseorang secara keseluruhan (Moons, Budts, & De Geest, 2006) dalam Talukder et al., (2018). Dengan pekerjaan dan keluarga yang kemungkinan

menjadi salah satu peran paling penting yang dapat dipegang individu dalam kehidupan, ketidakmampuan untuk menyeimbangkan dan memenuhi tuntutan yang bersaing kemungkinan menjadi sumber ketidakpuasan hidup yang signifikan. Tuntutan kerja dapat menghasilkan lebih sedikit waktu untuk interaksi keluarga, meningkatnya konflik dalam perkawinan, kurang pengetahuan tentang pengalaman anak-anak, lebih sedikit keterlibatan dalam pekerjaan rumah tangga, dan periode menyusui yang lebih singkat untuk ibu (Talukder et al., 2018). *Life satisfaction* didefinisikan oleh Pavot & Diener (1993) dalam Talukder et al., (2018) sebagai penilaian kognitif sadar dari kepuasan hidup seseorang, di mana kriteria kepuasan tergantung pada orang tersebut.

Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan kepada para karyawan lintas divisi dan jabatan di industri perbankan yang berdomisili di Tangerang, khususnya karyawan yang bekerja di PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, dan PT Bank Tabungan Negara (BTN) Tbk. Semua karyawan merasa hidup mereka saat ini belum sesuai dengan apa yang di cita-citakan karena kebanyakan dari mereka merasa belum memiliki kehidupan yang sesuai dengan apa yang diharapkannya. Kemudian, enam dari delapan narasumber mengatakan bahwa mereka merasa bersyukur dengan kondisi hidupnya saat ini yang masih bisa memiliki pekerjaan dan memenuhi kehidupannya sendiri beserta keluarganya. Sementara, dua narasumber lainnya mengatakan belum puas dengan kondisi hidupnya karena belum sesuai dengan apa yang diinginkannya. Enam dari delapan karyawan merasa belum mendapatkan hal-hal penting yang

mereka inginkan dalam hidup, seperti memiliki pekerjaan yang lebih baik, kehidupan yang lebih baik, dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas dengan permasalahan yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh *Supervisor Support* dan *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* dan *Life Satisfaction* serta Implikasinya pada *Job Performance*: Telaah pada Karyawan dalam Industri Perbankan BUMN di Tangerang” yang mengacu pada jurnal utama yang berjudul “*Supervisor Support and Work-Life Balance: Impacts on Job Performance in The Australian Financial Sector*”.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini, ada beberapa masalah yang dapat peneliti rumuskan. Antara lain adalah sebagai berikut:

1. Karyawan menyatakan atasan mereka kurang menyadari bahwa mereka memiliki kewajiban sebagai anggota keluarga.
2. Karyawan menyatakan delapan jam kerja dalam sehari merupakan waktu yang tidak cukup untuk bekerja di kantor.
3. Karyawan menyatakan pernah merasa bosan dengan pekerjaannya saat ini.
4. Karyawan menyatakan hidup mereka saat ini belum sesuai dengan apa yang di cita-citakan.
5. Karyawan menyatakan belum maksimal dalam memenuhi tanggung jawabnya yang telah ditentukan dalam *job description*.

Masalah-masalah tersebut akan diselesaikan dengan cara menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *supervisor support* akan berpengaruh positif terhadap *work-life balance* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang?
2. Apakah *work-life balance* akan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang?
3. Apakah *work-life balance* akan berpengaruh positif terhadap *life satisfaction* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang?
4. Apakah *job Satisfaction* akan berpengaruh positif terhadap *job performance* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang?
5. Apakah *life Satisfaction* akan berpengaruh positif terhadap *job performance* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *supervisor support* terhadap *work-life balance* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *work-life balance* terhadap *job satisfaction* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *work-life balance* terhadap *life satisfaction* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang.

4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *job performance* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh positif *life satisfaction* terhadap *job performance* pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi para perusahaan perbankan di Tangerang pada umumnya dan bagi perusahaan perbankan BUMN khususnya di Tangerang apakah *supervisor support*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *life satisfaction* merupakan alat ukur yang akurat untuk menilai *job performance* pada para karyawan. Penelitian ini bermanfaat agar perusahaan perbankan dapat meningkatkan *job performance* para karyawan dalam perusahaan sehingga menjadi lebih loyal dan produktif dalam bekerja.

1.4.2 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ilmu pengetahuan dan informasi kepada para pembaca mengenai pengaruh *supervisor support* dan *work-life balance* terhadap *job satisfaction* dan *life satisfaction* serta implikasinya pada *job performance* telaah pada karyawan dalam industri perbankan BUMN di Tangerang. Penulis berharap dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi yang tepat, sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca dan bisa menjadi

landasan atau dasar dalam melakukan penelitian selanjutnya terhadap permasalahan serta perkembangan di bidang Sumber Daya Manusia dalam praktik perusahaan.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih fokus, maka diperlukan adanya pembatasan masalah pada penelitian ini. Batasan masalah atau ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penulis akan melakukan penelitian terhadap karyawan pada industri perbankan BUMN di wilayah Tangerang.
2. Responden penelitian adalah karyawan yang merupakan pekerja tetap (*full-time employees*) pada perusahaan perbankan BUMN di Tangerang.
3. Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan pada industri perbankan BUMN di Tangerang yang berjumlah 130 orang.
4. Penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 23 untuk *pre-test* dan AMOS versi 23.0 untuk *main-test*.

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab dan setiap bab memiliki fungsinya masing-masing. Kelima bab memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya yang dimaksudkan agar skripsi ini menjadi jelas dan lengkap. Adapun sistematika penulisan skripsi ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penulisan dan alasan pemilihan judul, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan skripsi ini. Penjelasan umum mengenai *supervisor support*, *work-life balance*, *job satisfaction*, *life satisfaction*, *job performance* dibahas di sini untuk memberikan gambaran umum tentang fenomena yang terjadi pada karyawan dalam industri perbankan di Tangerang.

BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang teori-teori yang mampu mendukung penyusunan penelitian ini dengan tujuan menjadi pedoman dalam melaksanakan penelitian secara terperinci. Teori-teori yang disertakan dalam bab ini adalah teori *management*, *human resources management*, *supervisor support*, *work-life balance*, *job satisfaction*, *life satisfaction*, *job performance* serta teori lanjutan yang mendukung teori-teori yang diuraikan tersebut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, penulis memaparkan gambaran secara umum objek penelitian. Gambaran umum industri perbankan dan perkembangannya. Dalam bab ini juga diuraikan mengenai variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, teknik pengumpulan data, teknik pengambilan *sampel*, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan hasil-hasil dari penelitian berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan serta deskripsi dari analisis *output* kuesioner. Dalam hal ini penulis menguraikan tentang pengaruh *supervisor support* terhadap *work-life balance*, pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction*, pengaruh *work-life balance* terhadap *life satisfaction*, pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance*, pengaruh *life satisfaction* terhadap *job performance*, kemudian dihubungkan dengan teori-teori yang terkait serta hasil penelitian sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang di dapat berdasarkan dari hasil penelitian dan merupakan jawaban dari rumusan masalah, serta pada bab ini penulis juga memberikan saran-saran terkait dengan penelitian ini baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

