

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan merupakan industri yang sudah cukup lawas di Indonesia. Perbankan memainkan peran yang penting dalam perekonomian suatu negara. Tanpa adanya perbankan, tidak akan ada sistem yang bisa mengatur laju keuangan di suatu negara. Perbankan sendiri mulai berkembang di zaman pemerintahan Hindia Belanda, yang tujuannya adalah sebagai fasilitator untuk kegiatan perdagangan saat itu (Azzura, 2016). Dapat dikatakan, perbankan memang memegang peranan yang cukup krusial di satu negara. Fungsi utama perbankan adalah sebagai penghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat untuk tujuan yang bermacam-macam (Fitriya, 2018). Menurut Undang-Undang RI No. 10 tahun 1998 tentang perbankan (Pasal 1 ayat 2) bank adalah sebuah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lain dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak (Siamat, 2005).

Perbankan di Indonesia umumnya dikelompokkan berdasarkan fungsinya menjadi Bank Umum, Bank Perkreditan Rakyat, dan Bank Indonesia yang memegang peranan sebagai bank sentral. Sedangkan berdasarkan kepemilikan, perbankan di Indonesia dikelompokkan menjadi 5 bagian, yaitu Bank Persero (Pemerintah), Bank Umum Swasta Nasional, Bank Asing, Bank Pemerintahan

Daerah, dan Bank Campuran (Siamat, 2005). Di Indonesia, berbagai jenis bank tersebut tidak sulit untuk ditemui. Misalnya untuk Bank Pemerintah ada Bank BRI dan Bank Mandiri yang cabangnya ada dimana-mana. Setiap daerah juga memiliki Bank Pemerintahan Daerah (BPD) sendiri, seperti BPD Jateng, BPD Bali, dan banyak lagi lainnya. Bank Asing seperti Standard Chartered dan Citibank juga memiliki banyak cabang di Indonesia. Dan yang paling banyak adalah Bank Swasta Umum Nasional, seperti Bank BCA, Bank Mega, Bank Permata, Bank Sinarmas, dan lain sebagainya (Fitriya,2018).

Bank biasanya mendapatkan keuntungan dari pemberian pinjaman kredit. Dapat dikatakan, kredit adalah penghasil laba terbesar bagi bank. Dengan memberikan pinjaman kredit, bank akan mendapatkan bunga dengan nominal yang cukup besar, terutama ketika bank tersebut sudah memiliki banyak peminjam (Masnun, 2020). Tetapi, sejak munculnya virus COVID-19, tingkat *Non-Performing Loan* (NPL) semakin meningkat. Banyak segmen yang beresiko untuk gagal bayar karena adanya pandemi. Oleh karena itu, bank mulai melakukan restrukturisasi kredit, untuk mendorong nasabah untuk tetap melakukan pinjaman kepada bank di masa COVID-19 (Wiratmini, 2020).

Dalam situasi krisis ini, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawannya bisa tetap merasa aman dan nyaman di tengah situasi yang penuh ketidakpastian, untuk mencegah mereka keluar dari perusahaan (Talenta, 2020). Untuk mempertahankan karyawan, salah satu aspek yang perlu diperhatikan untuk para karyawan adalah *work engagement*. *Work engagement* yang sering

diasosiasikan dengan banyak faktor positif lainnya, misalnya seperti mencegah adanya *burnout* pada karyawan, serta meningkatkan *performance* (Chan, 2017).

Work engagement merupakan satu kondisi dimana seorang individu merasa senang, termotivasi, *fulfill*, serta merasa positif terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya (Bekker & Leiter, 2010). Dengan adanya *work engagement* yang tinggi, maka karyawan akan menghasilkan *performance* yang lebih baik, karena mereka akan bekerja dengan lebih termotivasi dan fokus terhadap tanggung jawab yang harus dikerjakan. Lebih dari itu, dengan *work engagement* yang tinggi, seorang individu akan memiliki inisiatif lebih tinggi atau bersikap proaktif, sehingga menghasilkan *extra-role performance* (Schaufeli, 2013). Penelitian lain juga menyatakan bahwa *engaged workers* menghasilkan *performance* yang lebih tinggi dan menghasilkan dampak positif pada keuangan perusahaan (Bakker & Albrecht, 2018).

Salah satu faktor yang menjadi indikasi bahwa *work engagement* belum terlaksana dengan optimal adalah adanya tingkat *turnover* yang tinggi. *Employee turnover* memiliki korelasi negatif dengan *work engagement* (Takawira, 2014). Tetapi, berdasarkan data survei yang dilakukan oleh Mercer ASEAN, terhadap industri di Indonesia pada tahun 2019, menunjukkan bahwa rata-rata tingkat *turnover* pada industri *banking and financial services* menjadi yang tertinggi, yaitu sebesar 14%. Dua kali lipat dari rata-rata *turnover rate* pada industri di Indonesia yang sebesar 7%. Sedangkan di tahun sebelumnya, *turnover rate* untuk industri *banking and financial services* juga menjadi yang tertinggi dengan angka 12%, sedangkan rata-rata *turnover rate* di industry lain sebesar 8%. (Mercer, 2019). Hal

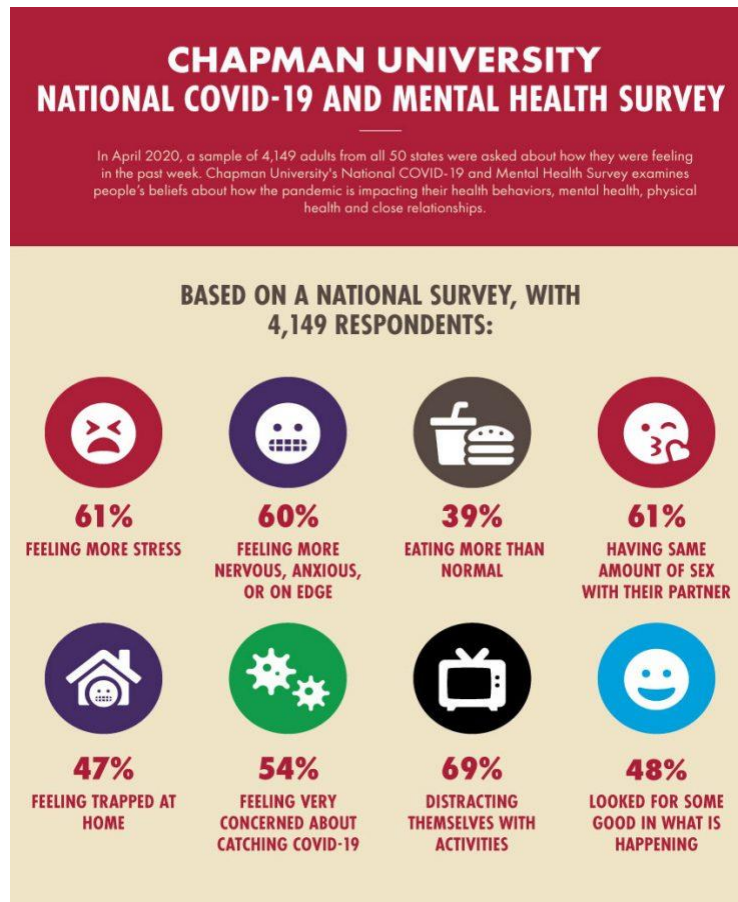
ini menunjukkan adanya masalah yang terjadi pada pengelolaan sumber daya manusia yang terjadi di dalam perusahaan perbankan.

Salah satu upaya yang dilakukan pihak perbankan untuk membuat karyawannya merasa aman selama masa pandemi adalah dengan memberlakukannya *Work From Home* (WFH) (Indraini, 2020). Sejumlah perbankan nasional, seperti Bank BCA, Bank BRI, Bank Mandiri, dan Bank BNI telah menerapkan *Work From Home* (WFH) untuk melindungi kesehatan dan keamanan karyawan serta nasabah. Sebagai contoh Bank Mandiri menerapkan dua sistem WFH, yaitu *split office* (*partially* WFH) dan *full* WFH (Umar, 2020). Berbeda dengan Bank Mandiri, beberapa bank lain menerapkan cara yang berbeda dalam sistem WFH-nya. Bank BNI menerapkan tiga jenis WFH yaitu *Split Operation*, *Shift Operations*, dan *Work From Home*. *Split* dan *Shift Operation* diberlakukan untuk fungsi yang terkait dengan operasional utama dan layanan perbankan. Sementara itu, posisi lainnya diterapkan sistem WFH atau bekerja dari rumah. Sistem ini hanya diterapkan pada daerah yang telah ditetapkan sebagai daerah dengan kondisi risiko tinggi (Fauzi, 2020).

Tujuan awal pemberlakuan WFH adalah untuk membuat karyawan merasa aman dan nyaman untuk bekerja di tengah masa pandemi. Tetapi, dari hasil *in-depth-interview* yang dilakukan oleh penulis terhadap 15 orang karyawan perbankan di Jabodetabek menunjukkan bahwa ada kesenjangan yang terjadi terkait *work engagement* pada karyawan. Sembilan dari lima belas responden menyatakan bahwa secara keseluruhan, mereka merasa bahwa pelaksanaan WFH tidak optimal akibat lingkungan dan perangkat kerja yang kurang ergonomis. Hal ini juga

didukung oleh studi yang dilakukan oleh *Very Well Mind* (2020) di 15 negara, yang menyebutkan bahwa 41% pekerja dengan aktivitas kerja yang tinggi di rumah, merasa tertekan untuk bekerja di rumah. Rasa tertekan ini bisa disebabkan akibat ketergantungan yang tinggi terhadap *smartphone* dan laptop, yang berpotensi meningkatkan tingkat stres seseorang dan menyebabkan insomnia.

Work engagement sendiri adalah hubungan positif serta *fulfilling* antara seorang individu dengan pekerjaannya (Schaufelli, 2013). Dalam bukunya, Schaufelli juga menyebutkan bahwa *work engagement* tidak sama dengan *employee engagement*. *Work engagement* adalah hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* juga melibatkan aspek lain di luar pekerjaan. Mendukung pernyataan tersebut, menurut Handayani (2017) definisi *employee engagement* adalah sejauh mana komitmen karyawan, baik emosional dan intelektual dalam mencapai pekerjaan, misi, dan visi organisasi atau perusahaan.

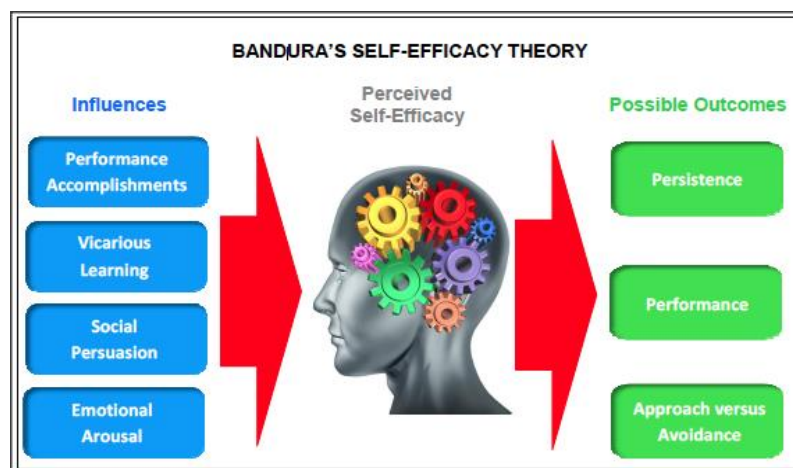


Gambar 1.3 Contoh efek COVID-19 terhadap *Mental Health*

Sumber: Chapman Newsroom, 2020.

Selain WFH, COVID-19 sendiri juga merupakan salah satu pemicu stres pada karyawan yang mengakibatkan adanya kesenjangan dalam *work engagement* bagi karyawan. Adanya kekhawatiran yang berlebih pada karyawan terhadap situasi yang dihadapi membuat mereka lebih stres dan kurang fokus terhadap pekerjaan (Hamoucher, 2020). Seperti yang terlihat di Gambar 1.3, salah satu dampak akibat COVID-19 sendiri adalah merasa lebih stres, khawatir, dan merasa terperangkap di dalam rumah. Hal ini menunjukkan adanya kemungkinan bahwa seorang individu akan mengalami penurunan *self-efficacy* akibat adanya COVID-19.

Self efficacy adalah kepercayaan seseorang atas dirinya sendiri untuk bisa berhasil mengelola tujuan dan kepentingannya (Lopez-Garrido, 2020). *Self efficacy* penting untuk dikembangkan, karena dengan adanya *self efficacy* yang baik, seseorang akan bisa cepat bangkit dari keadaan yang terpuruk serta bisa lebih berkomitmen terhadap keputusan atau tanggung jawab yang diambil. Sebaliknya, orang dengan *self-efficacy* yang rendah akan mudah terperangkap di dalam masalah atau keadaan yang tidak menyenangkan (Cherry, 2020).



Gambar 1.4 Teori *self-efficacy*

Sumber: OVP Management Consulting, 2018.

Self efficacy tidak hanya dibutuhkan dalam mengelola karir atau pekerjaan saja, tetapi juga dalam mengelola keluarga, atau yang biasa disebut dengan *work-family demand*. *Family demand*, yaitu tekanan yang harus dihadapi sebagai anggota keluarga, dan *work demand*, yaitu tekanan yang harus dipenuhi yang berkaitan dengan pekerjaan (Chan, 2017). Menurut Tuomas Kurttila (*Ombudsman for children in Finland*) *work demand* dan *family demand* tidak selalu bertentangan. Dengan kemampuan mengelola keduanya dengan baik, *family demand* bisa menjadi pelepas stres setelah menyelesaikan *work demand* (Kolmonen, 2019).

Peran *self efficacy* dalam *work family demands* adalah ketika seorang karyawan mengetahui kemampuannya untuk mengelola apa yang bisa mereka capai, dan pada akhirnya akan membangun *skills* dan *personal resources* untuk diri mereka sendiri untuk mengelola *challenge* yang datang baik dari keluarga maupun pekerjaan (*work and family demands*) (Chan, 2017). Berkaitan dengan *in depth interview* yang penulis lakukan, tujuh dari lima belas responden mengatakan bahwa mereka lebih produktif ketika bekerja di kantor atau secara WFO ketimbang melakukan WFH. Hambatan yang biasa mereka hadapi ketika harus bekerja dari rumah adalah adanya interupsi dari keluarga. Bagi yang sudah berkeluarga, harus menjaga anak sembari kerja menjadi tantangan. Sedangkan bagi yang masih tinggal bersama orang tua, interupsi dari orang tua yang sering mengganggu fokus ketika bekerja.

Work-life balance juga bisa berpengaruh positif terhadap diri karyawan.. Dengan adanya *work-life balance*, karyawan dapat mengurangi stres dan mencegah terjadinya *burnout*. Selain itu, karyawan juga akan menjadi lebih sehat secara fisik dan mental serta dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Chan, 2017). Berdasarkan artikel yang dilansir oleh *Harvard Business Review*, kerugian perusahaan yang diakibatkan oleh *burnout* dan mental yang tidak sehat berjumlah sangat besar, mencapai hingga \$190 miliar untuk biaya perawatan kesehatan di USA (Kohl, 2018).

Berkaitan dengan *in depth interview* yang penulis lakukan, sepuluh dari lima belas responden mengatakan bahwa mereka kesulitan membagi waktu untuk *work-life balance* selama WFH. Hal ini dikarenakan jam ketika WFH, jam kerja menjadi

sering tidak menentu. Banyak *meeting* mendadak yang dilakukan di luar jam kantor, serta bertambahnya tanggung jawab akibat bekerja secara WFH.



Gambar 1.5 Penyebab sulitnya memiliki *work-life balance*

Sumber: Rewire, 2018.

Dari beberapa masalah yang terjadi pada karyawan WFH di atas, mulai dari menurunnya tingkat *work engagement* sejak diberlakukannya WFH, sulitnya menerapkan *work-life balance* ketika WFH, serta adanya masalah dalam *work and family demands* yang dihadapi karyawan, membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang hubungan-hubungan dari variabel di atas. Maka dari itu peneliti memutuskan untuk memilih topik penelitian “**Analisa pengaruh *self efficacy* terhadap *work engagement* dengan *work-family demands* dan *work-life balance* sebagai variabel *intervening* pada karyawan perbankan di Jabodetabek.**”

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fakta yang telah diberikan di atas, maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini adalah bahwa terdapat *work engagement* yang belum maksimal selama masa pandemi pada karyawan perbankan di Jabodetabek. Dengan adanya tekanan selama masa pandemi, hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh adanya penurunan *self-efficacy* serta meningkatnya *work and family demands* selama masa pandemi.

Berdasarkan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka berikut adalah pertanyaan penelitian dalam penelitian ini.

1. Apakah *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *work-life balance* pada karyawan perbankan di Jabodetabek?
2. Apakah pengaruh *self efficacy* terhadap *work-life balance* dapat dimediasi oleh *work and family demands* pada karyawan perbankan di Jabodetabek?
3. Apakah *work demand* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan perbankan di Jabodetabek?
4. Apakah *family demand* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan perbankan di Jabodetabek?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *work-life balance* pada karyawan perbankan di Jabodetabek.

2. Untuk mengetahui bahwa pengaruh *self efficacy* terhadap *work-life balance* dapat dimediasi oleh *work and family demands* pada karyawan perbankan di Jabodetabek.
3. Untuk mengetahui bahwa *work demand* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan perbankan di Jabodetabek.
4. Untuk mengetahui bahwa *family demand* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan perbankan di Jabodetabek.

1.4 Batasan Penelitian

Untuk mempermudah dalam melaksanakan penelitian, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Responden penelitian ini adalah para pekerja yang harus bekerja secara WFH akibat COVID-19 pada industri perbankan dan berdomisili di Jabodetabek.
2. Variabel-variabel yang diteliti adalah *self efficacy*, *work demand*, *family demand*, *work-life balance* dan *work engagement*.
3. Waktu pengambilan data dilaksanakan pada bulan November 2020.
4. *Screening* Responden pada penelitian ini adalah karyawan yang sudah bekerja di perusahaan lebih dari 1 tahun dan berusia antara 20 – 40 tahun.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat secara akademis dan manfaat praktis.

1.5.1 Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini secara akademis diharapkan dapat membantu peneliti selanjutnya atau memberikan pengetahuan baru kepada pembaca mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap *work-life balance* dan *work engagement* pada pekerja di sektor perbankan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat membantu praktisi di bidang *Human Resource Management (HRM)* untuk dapat menganalisa lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi *work life balance* dan *work engagement* pada karyawan, yang mana hal tersebut akan berpengaruh positif bagi perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memahami lebih jelas mengenai laporan skripsi ini, maka materi yang tertera akan dikelompokkan menjadi beberapa sub bab dengan sistematika penulisannya sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan oleh peneliti sebagai landasan teori dalam penelitian, pengembangan hipotesis penelitian yang digunakan, model dan hipotesis penelitian, serta penelitian terdahulu.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini akan membahas tentang gambaran umum objek yang akan diteliti yaitu industri *financial services and banking*, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik sampling yang digunakan, skala pengukuran *likert*, teknik pengumpulan data, tabel operasionalisasi variabel, serta teknik pengolahan analisis data.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini akan berisi tentang keseluruhan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, yaitu hasil analisa deskriptif, uji validitas dan uji reliabilitas pada *main-test* maupun *pre-test*, uji hipotesis, interpretasi hasil penelitian, dan implikasi manajerial.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.