

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Revolusi industri keempat atau 4.0 merupakan revolusi yang menuntut manusia saling terintegrasi (terkonektivitas) dengan cepat satu sama lain termasuk dalam *internet of things*. Pada revolusi ini manusia dituntut untuk melakukan segala hal dengan produktif, efektif dan efisien. Organisasi merupakan salah satu tempat revolusi 4.0 ini terjadi. Organisasi menjalankan revolusi 4.0 terdapat pada visi dan misi yang dibuat dan dijalankan dengan pengemasan secara *up to date* agar dapat mengikuti perkembangan zaman. Visi yang tepat, misi yang dijalankan sesuai tujuan organisasi membutuhkan kinerja sumber daya manusia yang baik.

Kinerja sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi. Maju atau mundurnya suatu organisasi dapat dilihat salah satunya dengan kualitas sumber daya manusia di negara tempat mereka berkerja. kinerja sumber daya manusia di Indonesia harus selalu di tingkatkan untuk mengikuti kompetisi global. Pada organisasi kinerja sumber daya manusia dapat disebut kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara dalam (Ardiansyah and Surjanti,2020) menjelaskan kinerja karyawan juga bisa diartikan sebagai suatu hal yang dicapai seseorang ketika berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan sangat baik seperti tanggung jawab yang sudah diberikan organisasi. Kinerja karyawan berarti kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan baik secara pribadi atau organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Shahzad dkk dalam (Hadi and Sullaida,2018). Dapat disintesis kinerja karyawan adalah melaksanakan pekerjaan tugas dengan tanggung jawab, efisien dan efektif yang diberikan untuk organisasi agar tercapai tujuan dan sasaran yang telah di tentukan.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diberikan organisasi dalam kinerja karyawan terdapat proses penilaian dan evaluasi, seperti yang di ungkapkan Ilgen dan Schneider dalam (Ngozi,2015) Kinerja tidak hanya terkait dengan tindakan tetapi juga melibatkan proses penilaian dan evaluasi. Proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan organisasi yaitu dengan penilaian Indikator Kinerja (*Key Perfomance*

*Indicator*). KPI menjelaskan langkah-langkah kunci yang dikumpulkan untuk menilai apakah tujuan organisasi tercapai (Sudaryo, Sofiati, Yosep and Nurdiansyah,2019).

Pada Organisasi Telekomunikasi X *Group Customer Operations* Indikator Kinerja sebagai alat pengukuran target yang diberikan organisasi untuk tiap kinerja karyawan. Indikator kinerja memiliki persentase yang tinggi pada Telekomunikasi X *Group Customer Operations*, hal ini dilakukan dikarenakan 2 hal untuk perusahaan dan karyawan. Pada organisasi Indikator kinerja mengalami peningkatan untuk mengetahui kemajuan organisasi, sedangkan dalam karyawan agar memacu kinerja untuk menjadi produktif. Oleh karena itu, indicator kinerja melengkapi satu sama lain agar visi dan misi organisasi tercapai. Peningkatan persentase indikator kinerja karyawan dapat dilihat pada table 1.1 Persentase Indikator Kinerja Karyawan *Group Customer Operations* Tahun 2018 S.D 2020 Telekomunikasi X.

**Tabel 1.1 Persentase (%) Indikator Kinerja Karyawan Group Customer Operations Tahun 2018 s.d 2020 Telekomunikasi X**

Group Customer Operations		Persentase (%) Target Organisasi	Persentase (%) Actual Perdivisi		
No	Divisi	2018 s.d 2020	2018	2019	2020
1	Receivable & Collection Assurance	100%	92%	94%	90%
2	Ict Service Delivery	100%	83%	120%	120%
3	Core Service Delivery	100%	98%	118%	120%
4	Service Assurance	100%	83%	115%	107%
5	Resource Management	100%	100%	106%	115%
6	Service Excellence & Customer Management	100%	98%	117%	117%
7	Special Project	100%	98.1%	99.97%	97.20%

Sumber : *Group Customer Operations Tahun 2018 s.d 2020*

Berdasarkan Tabel 1.1 Persentase Indikator Kinerja *Group Customer Operations* Tahun 2018 s.d 2020 Telekomunikasi X dari data tersebut dapat diamati bahwa indikator kinerja karyawan mengalami fluktuasi tiap tahun. Untuk indikator kinerja karyawan pada tahun 2018 hanya terdapat 1 divisi *group customer operations* yang mengalami pencapaian sesuai target persentase organisasi yaitu divisi *resource management* sebesar 100%. Divisi *special project* sebesar 98,1%, *core service delivery* dan *service excellence & customer management* sebesar 98%, *recevaible & assurance collection* sebesar 92%, *ict service delivery* dan *services Assurance* sebesar

83%. Pada tahun 2019 dan 2020 divisi yang belum mencapai persentase target organisasi yaitu *receivable & assurance* dan *special project*. Kinerja karyawan yang mengalami fluktuasi dan tidak mencapai persentase target organisasi penyebabnya terdapat factor intristik dan ekstrinsik. Mathis dalam (Setiawan, Maisyarah and Harahap, 2020) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan, yang kesemuanya bisa didapatkan dari pelatihan. Faktor ekstrinsik termasuk pekerjaan lingkungan, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan penulis terhadap 24 responden *group customer opretation* telekomunikasi x didapatkan hasil factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam memenuhi target KPI (Indikator Kerja) terdapat 6 variabel yaitu *job satisfaction*, *work-life balance*, komitmen organisasi, kinerja karyawan, integritas dan loyalitas. Dari hasil 6 variabel yang mengalami masalah dalam factor kinerja karyawan tertinggi adalah *job satisfaction*, *work-life balance* dan *organizational commitment*. Hasil tersebut berdasarkan observasi wawancara dan penyebaran kuisisioner sebagai berikut:

Tabel 1.2 Pra Riset Job Satisfaction

**Tabel 1.2 Pra Riset Job Satisfaction**

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Frek	Rata-Rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Beberapa benefit dari organisasi di hilangkan merugikan untuk saya	2	7	11	4	0	24	2.71	Netral
2	Tunjangan cukup banyak	2	14	4	4	0	24	2.42	Setuju
3	Gaji yang diberikan sesuai tanggung jawab	1	14	3	6	0	24	2.58	Setuju
4	Pekerjaan baik akan dipromosikan	5	12	6	1	0	24	2.13	Setuju
5	Kebijakan promosi dilakukan secara adil	3	11	6	3	1	24	2.50	Setuju
6	Puas dengan kemajuan fasilitas yang diberikan organisasi ini	0	14	8	2	0	24	2.50	Setuju
7	Penyelia (VP,AVP,supervisor) memberi dukungan	1	18	4	1	0	24	2.21	Setuju
8	Lebih menyukai pekerjaan lain	0	1	17	6	0	24	3.21	Netral
9	Menikmati pekerjaan dengan rekan kerja	1	20	3	0	0	24	2.08	Setuju
<b>Rata-Rata Skor Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)</b>								2.48	Setuju

1= Sangat Setuju, 2= Setuju, 3= Netral, 4= Tidak Setuju, 5= Sangat Tidak Setuju

Dari table di atas dapat dilihat bahwa rata-rata hasil dari kuisioner dilakukan menjawab setuju terkait kepuasan kerja menjadi salah satu factor dari kinerja karyawan. Untuk kepuasan kerja hasil kuisioner terdapat yang menjawab netral kepada beberapa benefit dari organisasi dihilangkan dan lebih menyukai pekerjaan lain. Hal ini dilakukan dalam observasi wawancara terkait kepuasan kerja beberapa benefit dihilangkan merugikan terhadap karyawan, karena fasilitas kesehatan yang seharusnya karyawan dapatkan beberapa di hapus. Penyebabnya karena pengeluaran dan pemasukan organisasi yang tidak sesuai sehingga fasilitas kesehatan tidak dapat seperti dulu yang karyawan dapatkan. Berikutnya, untuk lebih menyukai pekerjaan lain disebabkan karena tidak adanya keterbukaan informasi kepada semua karyawan dari segi tugas dan pokok pekerjaan antar divisi.

Selain itu factor kepuasan kerja terkait gaji yang diberikan sesuai tanggung jawab hasil observasi wawancara beberapa terkait gaji kepada karyawan masih tidak sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Karena terdapat tumpang tindih pekerjaan antar karyawan dan divisi yang tidak disosialisasikan tugas dan pokok secara jelas, sehingga gaji dan beban kerja masih belum sesuai. Faktor kepuasan kerja terkait kebijakan promosi dilakukan secara adil, hasil observasi wawancara kebijakan promosi yang dilakukan antara tiap divisi memberikan kebijakan berbeda. Hal ini yang menjadi ketimpangan social yang terjadi di organisasi, dimana jumlah tenaga kerja outsourcing di beberapa divisi *customer operations* lebih banyak di banding tenaga kerja tetap. Kebijakan promosi yang tidak merata untuk tenaga *outsourcing* dijadikan karyawan tetap, dikarenakan kebijakan dan budget tiap divisi berbeda yang diberikan dari organisasi. Factor-faktor masalah tersebut menjadi mempengaruhi kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Jika kepuasan kerja tinggi maka produktivitas semangat dalam berkerja meningkat dan prestasi karyawan. Sebaliknya jika kepuasan kerja menurun maka produktivitas semangat dalam berkerja menurun dan tidak terdapat prestasi yang di dapat dari karyawan. (Wijaya and Sutanto,2014;Changgriawan,2017) mengungkapkan kinerja karyawan sangat berdampak pada maksimalnya kinerja organisasi. Itulah yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan dinilai sangat penting terutama untuk menunjang kinerja organisasi dalam persaingan di era globalisasi ini (Changgriawan,2017). Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya

menghasilkan kinerja yang tidak produktif dan berdampak dengan kinerja organisasi. Hal ini dapat menjadi acuan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja para karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Hendri,2019) hasil penelitian menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini ditambahkan oleh (Siengthai and Pila-Ngarm,2016) kepuasan kerja dapat menjadi penghubung utama mobilisasi kinerja karyawan.

**Tabel 1.3 Pra Riset Work-life Balance**

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Frek	Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Waktu berkerja semakin meningkat selama <i>work from home</i>	7	14	1	1	1	24	1.96	Setuju
2	Beban pekerjaan membuat saya sulit menjalani kehidupan pribadi	0	6	13	5	0	24	2.96	Netral
3	Berkerja dari rumah merupakan hal yang menyenangkan	2	14	7	1	0	24	2.29	Setuju
4	Keluarga dirumah mendukung saya saat menyediakan waktu untuk melakukan pekerjaan kantor	2	18	4	0	0	24	2.08	Setuju
5	Saya berkerja lebih dari 8 jam per hari (Senin-Jumat)	3	12	7	2	0	24	2.33	Setuju
6	Saya terkadang berkerja di weekend	2	12	7	3	0	24	2.46	Setuju
7	Senang dengan kehidupan pribadi & pekerjaan yang sekarang dijalani	0	16	7	1	0	24	2.38	Setuju
8	Banyak waktu kerja saya tersita untuk urusan pribadi	0	1	6	17	0	24	3.67	Tidak Setuju
9	Kepentingan pribadi menyebabkan pekerjaan saya tertunda	0	0	5	17	2	24	3.88	Tidak Setuju
<b>Rata-Rata Skor Work-life Balance (Keseimbangan Kehidupan Kerja)</b>								2.67	Netral

1= Sangat Setuju, 2= Setuju, 3= Netral, 4= Tidak Setuju, 5= Sangat Tidak Setuju

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja. *Work-life balance* pada table di atas rata-rata hasil dari kuisioner yang dilakukan menjawab netral. Hasil observasi wawancara mengenai *Work-life balance* pada karyawan menyatakan selama tahun 2020 bulan maret telekomunikasi x sudah melakukan secara *full* untuk karyawan berkerja *work from home* (WFH) dikarenakan pandemic Covid-19 yang meningkat di Indonesia. Dimana WFH menjadi berkerja semakin meningkat, sehingga *work-life balance* beberapa karyawan menjalani kehidupan pribadi dan kerja mengalami

gangguan seperti jam kerja mulai pukul 8 pagi s.d 5 sore dibagi dalam aktivitas untuk melakukan pekerjaan rumah sendiri dan berkerja, pekerjaan membutuhkan waktu jam ekstra melebihi pukul 5 sore dan terkadang weekend terdapat pekerjaan tambahan. Akan tetapi, beberapa orang terkait *work-life balance* pada saat WFH merupakan hal menyenangkan, karena dapat berkumpul dengan keluarga dan beberapa terdapat keluarga yang mendukung untuk menyediakan waktu dalam melakukan pekerjaan secara balance dengan kehidupan pribadi. *Work-life balance* yang baik diberikan organisasi berdampak terhadap organisasi maupun diri karyawan pribadi dalam segi social dan psikologis.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Ngozi, 2015) *work-life balance* dikaitkan dengan manfaat nyata bagi seorang organisasi. Hal ini, karena kehidupan sosial dan psikologis setiap karyawan perlu dijaga dengan benar memeriksanya untuk menjadi aset dan bukan hanya karyawan yang digunakan untuk melaksanakan operasi organisasi sehari-hari (Ngozi, 2015). Oleh karena itu, penting organisasi mencari cara yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan *work-life balance* akan memberikan dampak kepada diri karyawan secara individu dalam kehidupan social dan psikologis serta memotivasi karyawan untuk menjalankan kerja yang dilakukan secara efisien dan efektif. Lebih lanjut, (Soomro, Breiteneker and Shah, 2017) Memaparkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian *work-life balance* merupakan salah satu yang berkontribusi dan berperan dalam peningkatan kinerja karyawan.

**Tabel 1.4 Pra Riset Organizational Commitment**

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Frek	Rata-Rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi ini	0	8	14	2	0	24	2.75	Netral
2	Memiliki kenyamanan di organisasi ini karena sudah seperti keluarga	1	17	6	0	0	24	2.21	Setuju
3	Membanggakan organisasi kepada orang lain	0	12	12	0	0	24	2.50	Setuju
4	Tetap tinggal di organisasi ini karena kebutuhan gaji	1	14	9	0	0	24	2.33	Setuju
5	Tetap bertahan di organisasi ini karena keuntungan yang di dapat	0	11	11	2	0	24	2.63	Netral

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Frek	Rata-Rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
6	Merasa berat meninggalkan organisasi ini meskipun sangat ingin sekali	0	5	17	2	0	24	2.88	Netral
7	Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan	4	15	5	0	0	24	2.04	Setuju
8	Tidak etis jika berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain	0	2	13	9	0	24	3.29	Netral
9	Tetap bekerja dalam organisasi karena pilihan bekerja di tempat lain terbatas	0	6	12	6	0	24	3.00	Netral
10	Masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar	1	11	10	2	0	24	2.54	Setuju
<b>Rata-Rata Skor Komitmen Organisasi</b>								2.62	Netral

1= Sangat Setuju, 2= Setuju, 3= Netral, 4= Tidak Setuju, 5= Sangat Tidak Setuju

Penyebab selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *organizational commitment* atau komitmen organisasi. Dari table di atas rata-rata komitmen organisasi hasil kuisioner menjawab netral. Ini disebabkan karena berkerja di tempat lain terbatas walaupun merasa berat meninggalkan organisasi ini meskipun sangat ingin sekali, karyawan merasakan kenyamanan pada organisasi ini karena sudah seperti keluarga dan beberapa merasa bahagia menghabiskan karir di organisasi ini. Akan tetapi, hasil dari observasi wawancara terdapat beberapa factor komitmen organisasi masih kurang diperhatikan seperti jenjang karir, gaji, pekerjaan itu sendiri, *reward*, kesejahteraan, *benefit* yang di dapat karyawan dan *support system* yang masih terdapat beberapa divisi *group customer operations* belum dijalankan dengan baik. Hal ini karena jika komitmen organisasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, sehingga dapat menghasilkan kinerja sesuai dengan organisasi.

Komitmen organisasi lebih lanjut dalam penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad and Raja, 2021) hubungan antara kepuasan kerja multifaset dan kinerja bisnis melalui komitmen organisasi ditemukan signifikan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dan komitmen karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, menurut hasil penelitian (Permata, 2017) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya. komitmen organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi dapat memediasi *job*

*statification* atau kepuasan kerja terhadap factor kinerja karyawan. Ini terjadi karena jika karyawan memiliki kepuasan kerja dalam pekerjaan maka membentuk sebuah komitmen organisasi yang baik, sehingga hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan untuk organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kim,2014) memaparkan keseimbangan kehidupan kerja, bersama dengan komitmen afektif karyawan, bisa mempengaruhi peningkatan kinerja di Korea. Hasil yang mendukung hubungan penting antara komitmen afektif dan kinerja menggaris bawahi kebutuhan akan perhatian manajerial untuk memiliki tenaga kerja yang berkomitmen secara efektif (Kim,2014). Penelitian lain yang dilakukan oleh (Oyewobi, Oyekunle, Oke, Adeneye and Jimoh,2019) komitmen organisasi dimediasi dalam hubungan tersebut antara WLB dan kinerja organisasi, hipotesis ini dikuatkan sebagai analisis mengungkapkan bahwa komitmen organisasi sebagian memediasi hubungan. Selain komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh dalam variable mediasi dengan *job stratification* terhadap kinerja karyawan dan factor lain komitmen organisasi memiliki pengaruh memediasi hubungan dengan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi memediasi dengan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan untuk manajerial memperhatikan keseimbangan kerja dan keluarga dalam psikologis setiap individu karyawan karena jika psikologi karyawan baik maka produktivitas dan kinerja yang diberikan oleh karyawan meningkat.

Berkaitan dengan beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka peneliti tertarik dengan judul “Pengaruh Job Satisfaction dan Work-life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Studi Kasus Pada Group Customer Operations Telekomunikasi X”. Penelitian ini akan focus terhadap factor *job satisfaction* (kepuasan kerja), *work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) dan *organizational commitment* (komitmen organisasi) kaitannya dengan kinerja karyawan.

## **1.2. Batasan Masalah**

Berdasarkan indentifikasi masalah yang telah diamati ada beberapa permasalahan yang di hadapi oleh telekomunikasi x *group customer operations*, maka dilakukan pembatasan masalah penelitian masalah yaitu tentang *job satisfaction*, *work-life balance* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang sudah disampaikan diatas, maka dapat disajikan pertanyaan peneliti sebagai berikut :

1. Apakah *job satisfaction* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *job satisfaction* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *work-life balance* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah komitmen organisasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?
7. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh *job satisfaction* terhadap komitmen organisasi karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasi karyawan.
5. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

6. Untuk menguji *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
7. Untuk menguji *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan juga dapat memberikan manfaat serta kontribusi sebagai berikut:

- 1) Kegunaan Teoritis
  - a. Dapat memberikan bukti empiris terbaru mengenai pengaruh *job satisfaction* dan *work-life balance* melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
  - b. Dapat dijadikan rujukan dan menjembatani penelitian berikutnya pada obyek studi yang lain.

- 2) Kegunaan Praktis

Dapat memberikan manfaat sebagai bahan masukan kepada para praktisi, khususnya manajemen *group customer operation* di organisasi telekomunikasi x agar dapat merencanakan dan mengelola kinerja karyawan sesuai tujuan dan sasaran dapat tercapai untuk organisasi.