

BAB 1

Pendahuluan

1.1.Latar Belakang

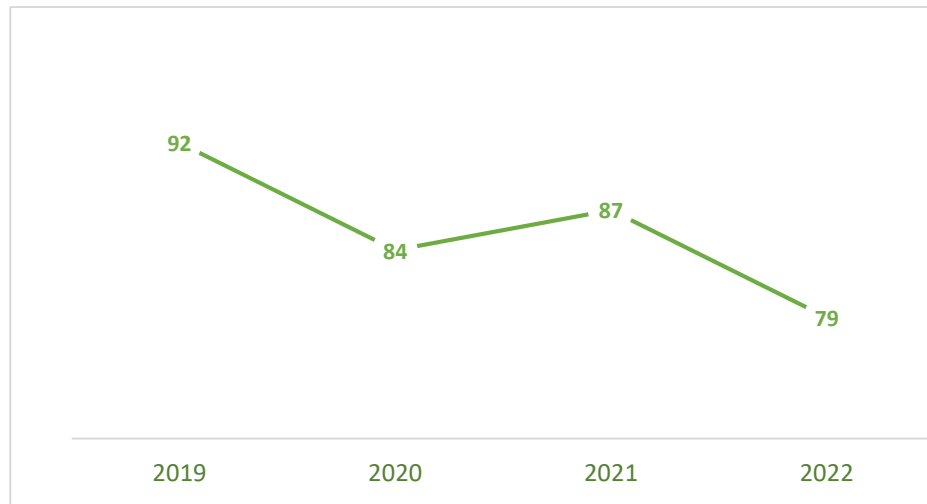
Perusahaan menurut Molengraaf (1982) merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan terus menerus dan keluar untuk mendapatkan hasil dengan cara memperdagangkan atau menyerahkan barang atau membuat perjanjian perdagangan (Indrapradja, 2019). Di dalam perusahaan, faktor pendorong keberhasilan perusahaan bukan hanya ditentukan oleh adanya sarana prasarana yang baik dan dana yang besar tetapi yaitu sumber daya manusia. Faktor ini merupakan penggerak dari faktor-faktor lain yang ada di perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset penting yang tidak bisa lepas dari perusahaan karena sumber daya manusia merupakan kunci dalam perkembangan perusahaan (Susan, 2019).

Selain sumber daya manusia, karyawan juga merupakan aset penting bagi perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan juga didukung karena adanya kinerja dari karyawan (Putra dkk., 2020). Tetapi, melalui sumber daya manusia yang baik, karyawan dapat mengatasi segala tuntutan tugas baik di masa sekarang maupun di masa depan sehingga dapat ikut berkontribusi dalam keberhasilan perusahaan. Maka dari itu, suatu perusahaan atau organisasi harus memberikan dukungan penuh kepada karyawan sehingga karyawan percaya bahwa dirinya diperhatikan dan merupakan bagian dari perusahaan atau organisasi. Pada dasarnya, karyawan akan lebih senang ketika diperhatikan kesejahteraannya. Kesejahteraan yang dimaksud yaitu dengan memberikan *reward* seperti asuransi kerja, insentif dan tunjangan supaya karyawan tetap loyal dan memberikan kinerja terbaik di perusahaannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya hasil survei Mercer Marsh Benefit (MMB) bahwa dari 1000 karyawan di Indonesia, 61% nya merasa diperhatikan oleh perusahaannya dibandingkan dengan angka rata-rata asia (48%) dan global (46%) (Toarik, 2021).

Di era globalisasi ini seseorang dituntut untuk dapat mempunyai kompetensi diri yang baik. Tuntutan di era globalisasi didasari dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan pesat, yang membuat para karyawan harus dapat meningkatkan kinerja dan mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang berlaku di dalam perusahaan. Tekanan di dalam perusahaan perlu diberikan agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan mampu memberikan yang terbaik kepada perusahaan (Siahaan, 2015). Secara umum, setiap perusahaan memiliki kriteria karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaannya seperti loyal kepada perusahaan. Menurut *Oxford Dictionary*, loyalitas merupakan kualitas kesetiaan dimana loyal sendiri merupakan dukungan serta kepatuhan yang konstan kepada organisasi atau perusahaan (Chaerudin dkk., 2020). Seperti pada dunia bisnis dalam lingkup perbankan, dimana tekanan atau *pressure* sudah menjadi hal yang biasa bagi karyawan perbankan. Namun, hal ini dapat menimbulkan dampak bagi karyawan perbankan seperti stres atau tidak loyal pada perusahaannya. Yang menjadi fokus disini yaitu Bank Perkreditan Rakyat (BPR) karena BPR mempunyai alasan yang cukup kuat dibandingkan bank umum. BPR merupakan bank yang menonjolkan sistem pelayanan yang cepat kepada nasabah, yang dimana karyawan BPR harus mampu mencari nasabah di lapangan secara langsung. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sendiri merupakan lembaga yang berjalan dibidang keuangan yang menerima tabungan berbentuk deposito berjangka dan disalurkan dalam bentuk pinjaman atau kredit (Sakdiyah, 2018). Menurut Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan bahwa BPR merupakan bank yang memiliki kegiatan untuk melayani usaha kecil dan masyarakat pedesaan (Putri &

Widayati, 2019). Saat ini BPR di Indonesia semakin menurun yang diakibatkan oleh kalahnya persaingan baik persaingan antar bank perkreditan atau dengan bank umum.

Hal tersebut menyebabkan karyawan BPR dituntut untuk dapat bersaing dan berusaha untuk meningkatkan produktivitas. Hal inilah yang membuat karyawan BPR memiliki banyak tekanan dan merasa adanya ketimpangan di dalam kehidupan kerja dan di luar kerja. Serta juga mengakibatkan ketidakloyalitan seorang karyawan BPR. Salah satu contohnya BPR Jateng yang mengalami penurunan jumlah karyawan, didukung dengan data tersebut.

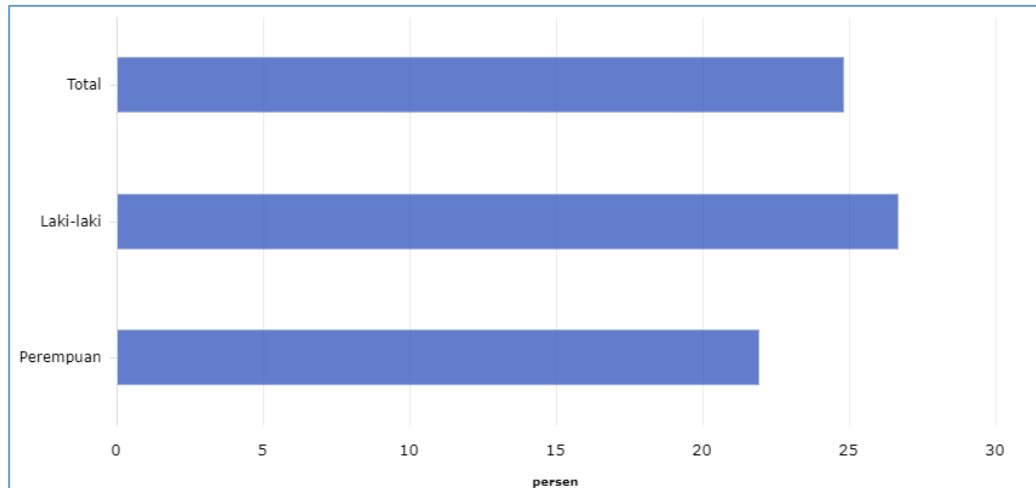


Gambar 1.1 Data Jumlah Karyawan

Sumber : Arsip BPR JATENG (2022)

Melihat dari tabel diatas, terjadi penurunan jumlah karyawan dari 92 di tahun 2019 sampai dengan 84 di tahun 2020 dan juga mengalami kenaikan di tahun 2021 sebanyak 3 karyawan. Lalu, ditahun 2022 BPR Jateng mengalami penurunan kembali dengan jumlah karyawan menjadi 79 karyawan. Penurunan tersebut dikarenakan adanya beberapa faktor salah satunya keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* yang kurang seimbang. Menurut Widyasari, (2019) *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja merupakan sejauh mana seorang individu terlibat dan puas dengan perannya antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dan tidak mengarah pada konflik antara keduanya. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan *Work-Life Balance* demi kelayalitan karyawan. Salah satu alasan yang membuat karyawan menginginkan *work-life balance* yang seimbang yaitu karena adanya *work family conflict*. Menurut Howard, 2008 dalam Paramita & Hendratmoko, (2021) *work family conflict* merupakan adanya perselisihan antar anggota keluarga atau ketidaksesuaian peran yang satu dengan yang lainnya, dan hal ini menyebabkan bertambahnya tekanan karyawan di dalam pekerjaannya.

Maka dari itu perlunya keseimbangan kehidupan kerja yang baik di dalam pekerjaan. Seorang karyawan sudah merasa *work-life balance* yang tidak seimbang ketika jam kerjanya berlebih atau melebihi batas normal yang dimiliki oleh seorang karyawan yaitu 48 jam perminggu/6 hari. Dan menurut Badan Pusat Statistik (BPS), bahwa ketika jam kerja telah melebihi 48 jam per minggu maka itu sudah dikatakan sebagai jam kerja lebih. Sedangkan BPR Jateng memiliki jam kerja 8-9 jam perhari.



Gambar 1.2 Presentase Karyawan Indonesia Dengan Jam Kerja Berlebih
 Sumber : Databoks yang diambil dari Badan Pusat Statistik (BPS) 2021

Badan Pusat Statistik (BPS) mengemukakan bahwa jam kerja berlebih ketika telah melebihi 48 jam perminggu. Presentase pekerja laki-laki dengan jam kerja berlebih pada tahun 2021 tercatat sebesar 26,65%, lebih besar dari perempuan yang tercatat sebesar 21,92%. Dan Badan Pusat Statistik (BPS) juga mengatakan, presentase karyawan yang memiliki jam kerja berlebih di tahun 2021 yakni 24,78% lebih rendah dibandingkan tahun 2020 yaitu 25,2%. Jika dijadikan satuan, maka besarnya penurunan tersebut adalah berkisar 110.000 karyawan. Dan dilihat dari data diatas, maka perlu adanya pembenahan mengenai jam kerja karyawan dengan kata lain perusahaan harus memperhatikan jam kerja karyawannya sehingga karyawan memiliki *work-life balance* yang baik (Rahman, 2022).

Sedangkan menurut Undang-Undang No. 13 Tentang Ketenagakerjaan yang disesuaikan dengan UU Cipta Kerja bahwa skema jam kerja 6 hari dalam seminggu adalah 7 jam perhari atau 40 jam perminggu. Artinya ketika jam kerja telah melewati 40 jam perminggu maka jam kerja tersebut dapat dikatakan jam kerja berlebih (Isabela, 2022). Maka dari itu, setelah melihat perbandingan jam kerja menurut BPS dan UU No.13 Tentang ketenagakerjaan, BPR memiliki jam kerja berlebih dari skema jam kerja yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang No.13 Tentang ketenagakerjaan. Adapun menurut survei yang dilakukan oleh *Society for Industrial and Organization Phsycology* di US pada tahun 2015, 70% karyawan mengeluhkan durasi jam kerja yang kemudian berakibat pada waktu bersama keluarga (Barsei, 2018).

Work-life balance yang seimbang ditentukan oleh perlakuan perusahaan kepada setiap karyawannya. Ketika perusahaan memperhatikan atau memberi perhatian kepada para karyawan, tentunya karyawan akan merasa senang dan merasa diperhatikan. Ketika seorang karyawan merasa senang dan diperhatikan biasanya karyawan akan tetap loyal pada perusahaan dan keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat dia bekerja akan menurun. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Basem dkk., (2022) loyalitas seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh *work-life balance* atau kehidupan kerja yang seimbang antara kegiatan di kantor maupun kegiatan di luar kantor. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Marhalinda & Supiandini, (2022) bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Jadi, Perusahaan harus mampu menyusun strategi untuk memberikan keseimbangan waktu dalam bekerja kepada karyawan sebagai bentuk perhatian dan apresiasi atas kinerja karyawan. Apresiasi ini yang menjadikan tingkat kepuasan seorang karyawan.

Apabila keseimbangan yang dimiliki oleh seorang karyawan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya terpenuhi, maka karyawan tersebut akan merasa puas. Kepuasan kerja itu sendiri memiliki definisi sikap positif atau negatif yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh keinginan karyawan yang tercapai begitu juga sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas kepada pekerjaannya berarti keinginan karyawan tidak tercapai (Mosyani & Riyanto, 2020). Hal yang diinginkan oleh karyawan salah satunya keseimbangan kehidupan kerja. *work-life balance* berpengaruh kepada kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rondonuwu, (2018) bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut hasil penelitian Lomunon dkk., (2019) mengemukakan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan atau berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Selain faktor *work-life balance*, adapun faktor lain yang menunjang kelayakan seorang karyawan antara lain yaitu pemberian insentif. Insentif juga merupakan bentuk apresiasi perusahaan kepada setiap karyawan. Pemberian insentif ini perlu diperhatikan karena faktor ini cukup mempengaruhi adanya loyalitas karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ma'ruf & Firdaus, (2021) bahwa pemberian insentif sangat berpengaruh kepada loyalitas karyawan. Hasil tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Azzahra dkk., (2021) bahwa pemberian insentif tidak terlalu berpengaruh kepada loyalitas karyawan.

Adil atau tidaknya insentif yang diberikan perusahaan, itu akan berdampak pada tinggi rendahnya loyalitas karyawan. Ketika karyawan diberikan insentif yang sesuai apa yang karyawan capai, maka karyawan tersebut merasa puas dan merasa diperhatikan oleh perusahaannya. Pemberian insentif juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fengky dkk., (2017) bahwa pemberian insentif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan antar keduanya juga didukung dengan adanya hasil penelitian dari Purba dkk., (2022) yang mengemukakan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Jadi ketika insentif semakin besar maka karyawan akan merasa puas. Maka dapat disimpulkan, perusahaan harus mampu memberikan insentif yang sesuai dengan capaian karyawannya dan dapat membuat karyawan merasa puas dan diperhatikan.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah adanya penambahan variabel dari penelitian sebelumnya seperti pemberian insentif serta penambahan variabel intervening. Dengan kata lain, adanya variabel intervening menyebabkan variabel dependen dan variabel independen tidak langsung mempengaruhi karena adanya perantara yang dimana variabel intervening pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja. Lalu perbedaan lainnya yaitu objek penelitiannya, dimana objek penelitian ini yaitu karyawan di PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

Dalam penelitian ini, memiliki poin penting guna mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan seorang karyawan menjadi loyal kepada perusahaannya. Seperti *work-life balance*, dan pemberian insentif dan faktor lainnya yaitu kepuasan kerja. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah dipaparkan sebelumnya, maka fokus penelitian yang dilakukan yaitu pada *work-life balance* dan pemberian insentif yang menjadi pertimbangan seorang karyawan merasakan kepuasan kerja sehingga mempengaruhi loyalitas karyawan.

Untuk menjawab masalah yang diuraikan, maka peneliti akan mengembangkan pertanyaan penelitian (i) Apakah *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan loyalitas karyawan BPR Jateng, (ii) Apakah kelayakan pemberian

insentif berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan BPR Jateng, (iii) Apakah *work-life balance* memiliki pengaruh searah dengan kepuasan kerja karyawan BPR Jateng, (iv) Apakah kelayakan pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Jateng, (v) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan BPR Jateng.

BAB 2 Kajian Pustaka

2.1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Penelitian ini didasarkan pada Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) yang dimana teori ini biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Menurut Porter (1961) selaku pelopor teori ini, bahwa kepuasan dapat diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang terjadi (Tunjungsari, 2017). Ketika seseorang mendapatkan lebih dari apa yang diinginkan, maka seseorang tersebut akan merasakan sangat puas walaupun terjadi *discrepancy* atau ketidaksesuaian. Tetapi *discrepancy* disini merupakan *discrepancy* yang positif. Begitu juga sebaliknya ketika seseorang tidak mendapatkan sesuai apa yang dia inginkan pasti seseorang tersebut akan merasa tidak puas dan terjadi *discrepancy* negatif. Menurut Sujono, 2015 dalam Rahmadhani & Priyanti, (2022) bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dapat dipertimbangkan oleh 2 hal, hal tersebut adalah ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang diterima dalam kenyataannya serta seberapa pentingnya pekerjaan yang karyawan kerjakan sehingga mereka menaruh harapan terkait pekerjaannya.

Mengacu pada pemaparan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja seseorang yang dilihat dari selisih antara keinginan dan yang didapat itu akan mempengaruhi psikis setiap orang. Jadi dengan psikis yang sehat, seseorang secara otomatis akan meningkatkan produktivitasnya (Mianto dkk., 2018).

2.2. Teori Keadilan (*Theory of Justice*)

Penelitian ini juga didasari oleh teori keadilan yang dimana teori ini dipelopori oleh John Rawls pada tahun 1971. Rawls mengemukakan bahwa keadilan adalah kelebihan (*virtue*) pertama dari institusi sosial, sebagaimana halnya kebenaran pada sistem pemikiran. Ada tiga klaim moral dalam teori keadilan Rawls, yaitu *pertama*, klaim penentuan diri, yakni masalah otonomi dan independensi warga negara, *kedua*, distribusi yang adil atas kesempatan, peranan, kedudukan, serta barang dan jasa milik publik (*primary social goods*), dan *ketiga* yaitu klaim yang berkaitan dengan beban kewajiban dan tanggungjawab yang adil terhadap orang lain. Dengan kata lain, konsep keadilan berkaitan dengan distribusi hak dan kewajiban demi sebuah apa yang dinamakan Rawls *a well-ordered society*.

Sama halnya dengan penelitian ini yang menekankan keadilan dalam distribusi (insentif) yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan. Distribusi tersebut diberikan sesuai dengan peranan dan kedudukan setiap karyawan atau dengan kata lain sesuai kinerja dan jabatan yang dimiliki karyawan.

2.3. *Work-Life Balance*

Menurut Singh & Koradia, 2017 dalam Puspitasari & Darwin, (2021), *work-life balance* merupakan situasi dimana karyawan merasa bahwa mereka dapat menyeimbangkan pekerjaan mereka dan komitmen kegiatan di luar pekerjaan yang biasa mereka lakukan. Sejalan dengan teori diatas, *work-life balance* dapat diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi tanggung jawab di dalam pekerjaannya serta tanggung jawab di luar pekerjaan salah satunya komitmen berkeluarga (Anggara & Winarno, 2020). Dengan kata lain, karyawan merasa mampu dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan keperluan pribadi mereka. Selain itu, Ricardianto, (2018) menjelaskan bahwa *work-life balance* di lingkungan pekerjaan dapat membantu manajer untuk memediasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *work-life balance* dengan hasil kerja. Dan menurut Greenhaus dkk, 2003 dalam Azmi dkk., (2021) *work-life*

balance memiliki arti sebagai kualitas ketika seorang individu dapat menyelaraskan kepuasan dalam keterlibatan perannya antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Dari pemaparan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan upaya dari seorang individu untuk menyeimbangkan tuntutan dan tanggung jawab di dalam kehidupan kerja dan di luar kerja. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi *work-life balance* seorang karyawan menurut Vyas & Arthur, (2017) , diantaranya yaitu dukungan sosial, stres, dan permasalahan keluarga. Kemudian menurut Pratama & Setiadi, (2021), *work-life balance* memiliki beberapa indikator, yaitu tidak lagi khawatir dengan kehidupan pribadi saat bekerja, menikmati pekerjaan, dan memiliki waktu luang untuk keluarga.

2.4.Kelayakan Pemberian Insentif

Menurut Hasibuan, (2017) insentif merupakan imbalan atau balas jasa tambahan yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan yang dirasa memiliki prestasi lebih. Insentif juga bisa diartikan dengan metode yang dilakukan perusahaan untuk menunjukkan rasa adil kepada para karyawan yang selalu taat pada perusahaan. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Marwansyah, 2010 dalam Iskandar & Pandoyo, (2020) bahwa manajemen di sebuah perusahaan seringkali memberikan tambahan gaji atau upah yang setaraf dengan prestasi yang dimiliki oleh karyawan yang dimana bertujuan untuk memberikan apresiasi dan motivasi supaya karyawan bisa lebih baik kedepannya. Insentif adalah elemen atau balas jasa yang diberikan perusahaan yang bersifat variabel atau tidak tetap tergantung pada kinerja dan prestasi yang dicapai oleh karyawan. Secara tidak langsung, ini merupakan cara perusahaan untuk membuat karyawan meningkatkan kinerja atau produktivitasnya karena hal ini membuat tercapainya tujuan organisasi.

Dalam memberikan insentif tentunya perusahaan harus mempertibangkan banyak hal atau faktor-faktor yang mempengaruhi insentif selain faktor jumlah insentif. Menurut Hasibuan, 2007 dalam Thata, (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi adanya insentif yaitu pemerintah, kemampuan perusahaan, dan produktivitas karyawan. adapun indikator menurut Hasibuan, 2013 dalam Almaududi dkk., (2021), antara lain kinerja yang baik, kebutuhan, dan keadilan serta kelayakan. Sedangkan menurut Heathfield, (2021), indikator insentif yaitu kualitas kerja/prestasi, efesiensi pekerjaan, dan jabatan/tingkat senioritas.

2.5.Loyalitas Karyawan

Menurut Hasibuan, (2017), loyalitas kerja adalah elemen yang digunakan untuk menilai seorang karyawan yang terdiri dari loyalitas terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasinya. Loyalitas kerja ini dapat dilihat dari kemampuan bekerja dan melindungi organisasi dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Pernyataan ini sejalan dengan Poerwopoespito, 2004 dalam Musa dkk., (2021), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan dapat dilihat dari sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Kemudian ia juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Loyalitas bukan hanya sebatas bagaimana karyawan tetap tinggal di perusahaan, tetapi loyalitas juga merupakan rasa menjadi bagian dari perusahaan agar karyawan dapat mengoptimalakan hasil kerjanya (Kurniawan, 2019).

Dilihat dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas merupakan bentuk kesetiaan dan kepatuhan dari karyawan untuk perusahaan yang bertujuan untuk mengasah kemampuan bagi karyawan dan memajukan organisasi bagi perusahaan.

Menurut Pitoy dkk., (2020), loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan tingkat pengetahuan yang dimiliki. Kemudian indikator yang dapat digunakan dalam loyalitas karyawan menurut Witari & Heryenzus, (2020), antara lain tetap bertahan dalam organisasi, bersedia untuk kerja lembur, mempromosikan perusahaan kepada pelanggan dan masyarakat umum serta menaati peraturan tanpa adanya pengawasan. Sedangkan menurut Gomez dalam Rusmawati dkk., (2021) indikator loyalitas karyawan yaitu ketaatan pada peraturan, tanggungjawab pada perusahaan, ubungan antar pribadi, dan kesukaan terhadap pekerjaan.

2.6. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bisa diartikan sebagai respon emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja berupa ketidakpuasan atau rasa puas (Bernarto dkk., 2021). Sejalan pernyataan diatas, Pantja dkk., (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan perbedaan antara apa yang diperoleh dan apa yang seharusnya diperoleh. Ketika selisih antar perbedaan tersebut semakin sedikit maka seorang karyawan akan merasa puas. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya (Bahagia & Putri, 2021). Selain itu, Griffin & Ebert, (2017) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk tingkatan kebahagiaan yang didapatkan karyawan dikarenakan mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab yang dimilikinya.

Maka setelah melihat pemaparan terkait kepuasan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap apa yang dia peroleh. Perasaan di sini bisa berupa kebahagiaan atau kekecewaan terhadap apa yang dia peroleh. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Bahagia & Putri, (2021) yaitu komunikasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja. Adapun beberapa indikator kepuasan kerja yang telah disebutkan oleh Afandi, (2018), diantaranya keadilan upah, kesesuaian pekerjaan, serta hubungan antar rekan kerja. Sedangkan menurut Widodo, (2015) indikator kepuasan kerja yaitu gaji yang sesuai, sikap atasan, dan promosi.

2.7. Hipotesis

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Loyalitas Karyawan

Marhalinda & Supiandini, (2022) menyebutkan bahwa apabila ada ketimpangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka hal ini dapat menyebabkan stres dan ketegangan. Begitu juga sebaliknya ketika seorang karyawan memiliki *work-life balance* yang baik, maka akan menimbulkan rasa puas, menurunnya tingkat stres dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Pernyataan tersebut di dukung dalam penelitian Hawa & Nurtjahjanti, (2020) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan dan dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa 23,9% loyalitas karyawan dapat ditentukan dari *work-life balance*, sedangkan 76,1% di tentukan oleh faktor lain yang tidak dapat diukur dalam penelitian.

Work-life balance yang baik akan menimbulkan dampak yang positif terhadap perusahaan seperti meningkatnya produktivitas dan loyalitas karyawan. (Nadeak & Simanjorang, 2021). Penelitian Capnary dkk., (2018) juga mendukung bahwa *work-life balance* berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan. Oleh karena itu, tingkat *work-life balance* pegawai perlu diperhatikan oleh organisasi. Maka setelah melihat penjelasan diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Burt dalam Wenno, (2018) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, salah satunya yaitu hubungan karyawan dengan keluarganya. Dengan kata lain, karyawan dapat membagi waktunya dengan baik antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan keluarga sehingga kepuasan kerja muncul karena adanya keselarasan atau keseimbangan waktu antara pekerjaan dan keluarga. Mengacu pada Aliya & Saragih, (2020) ketika seorang karyawan memiliki ketimpangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya, maka hal ini akan mengakibatkan kurangnya kesediaan waktu untuk sendiri dan keluarga, karyawan mengalami stres, dan juga penurunan dalam kesehatannya yang juga dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sukur & Susanty, (2022) menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Fazrina, (2018) menyatakan bahwa dengan adanya penerapan *work-life balance*, ini akan menimbulkan manfaat baik untuk karyawan maupun perusahaan, salah satunya dapat meningkatkan kinerja dan memunculkan rasa puas dalam bekerja. Dan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Murwida, dkk. (2022) mengungkapkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Work-Life Balance* berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

Pengaruh Insentif Terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siregar, dkk. (2022) menunjukkan bahwa berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Dimana ketika insentif yang diberikan secara adil, maka loyalitas yang dimiliki karyawan pun akan meningkat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Akbar & Ibrahim, (2017) juga mengungkapkan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pemberian insentif kepada karyawan merupakan salah satu strategi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan memunculkan loyalitas karyawan pada perusahaan (Sinambela, 2019). Selain itu, Efiyanti & Rifai, (2021) juga menyebutkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari pemberian insentif terhadap loyalitas karyawan. Dilihat dari penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3 : Pemberian Insentif berpengaruh dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

Pengaruh Kelayakan Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja

Melalui insentif, karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya dihargai oleh perusahaan dan ini akan memunculkan semangat dalam meningkatkan kinerja mereka yang akan memberikan dampak baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri (Piqhi, 2021). Hasil penelitian Utomo, (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh insentif secara positif dan signifikan. Namun, ketika adanya ketidakselarasan dalam memberikan insentif oleh perusahaan kepada karyawan, maka hal ini akan menimbulkan rasa ketidakpuasan karyawan dalam bekerja yang nantinya

akan memicu malas dalam bekerja, *turnover*, dan adanya *fraud* yang dimana akan membahayakan perusahaan atau organisasi (Meutia & Narpati, 2021).

Sejalan dengan pernyataan sebelumnya, Retnowati & Handoko, (2020) menyebutkan bahwa insentif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Setelah melihat pemaparan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kelayakan Pemberian Insentif berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Menurut Zakiyah, (2021), kepuasan kerja yang dimiliki setiap karyawan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja maka akan semakin tinggi pula tingkat loyalitas seorang karyawan pada perusahaannya. Hal ini didukung dengan penelitian Aminudin, (2020) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Citra & Fahmi, (2019) juga menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.

Ketika karyawan merasakan puas dalam bekerja, biasanya cenderung rajin dalam mengerjakan atau melaksanakan tanggung jawabnya, memiliki prestasi yang unggul di perusahaan, dan mempunyai sifat loyal dalam pekerjaannya (Marwansyah, 2019). Selain itu juga Haryati, (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara parsial terhadap loyalitas karyawan. Maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan pada *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan (Hawa & Nurtjahjanti, 2020). Menurut Rene & Wahyuni, (2018) juga menyebutkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada penelitian ini, terdapat pengembangan penelitian baru yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara *work-life balance* dan loyalitas karyawan. Namun berdasarkan Larastrini & Adnyani, (2019) ketiga variabel tersebut sangat berkaitan yang ditunjukkan melalui hasil penelitiannya bahwa kemampuan karyawan dalam *work-life balance* dan kepuasan dapat terlihat dari tanggung jawab yang mereka kerjakan dalam pekerjaannya, dan mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya serta mereka dapat berkomitmen dalam berkeluarga. Hal ini sejalan dengan loyalitas karyawan yang dimana loyalitas tercermin dari karyawan yang selalu melaksanakan tugas dan mampu berkontribusi kepada perusahaan tanpa adanya paksaan. Dari pemaparan diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H6: Kepuasan Kerja mampu memediasi antara *Work-Life Balance* dengan Loyalitas Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

Pengaruh Kelayakan Pemberian Insentif Terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

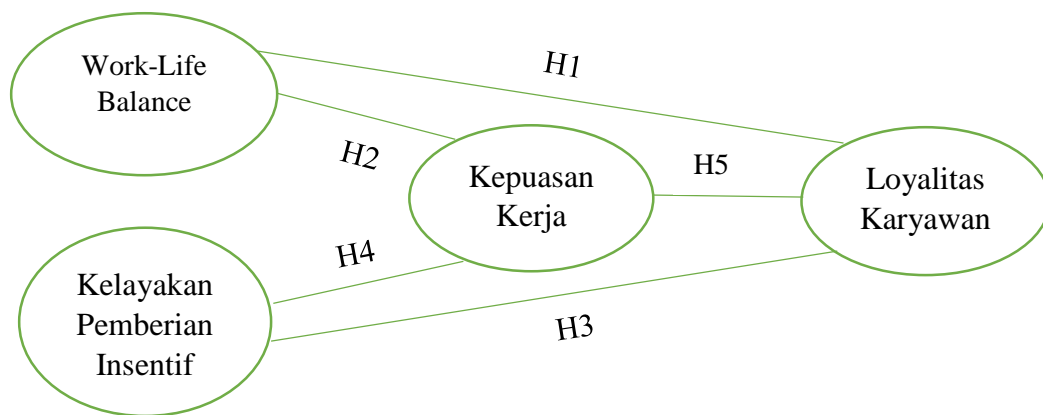
Menurut Hanin dkk., (2018) bahwa insentif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Farrukh dkk., (2019)

juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.

Insentif merupakan bagian dari kompensasi tidak langsung sama halnya dengan gaji dan upah Zulkarnaen & Herlina, (2018). Mengacu pada pernyataan diatas, Basem dkk., (2022) mengemukakan bahwa adanya pengaruh tidak langsung antara kompensasi atau insentif terhadap loyalitas karyawan. Dengan kata lain kepuasan kerja mampu memediasi antara kedua variabel tersebut. Dari pemaparan diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H7 : Kepuasan Kerja mampu memediasi antara Kelayakan Pemberian Insentif dengan Loyalitas Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

2.8.Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber : Dikembangkan oleh peneliti guna menunjang penelitian, (2022)

BAB 3 Metodologi Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sinambela, (2020) metode penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang menggunakan angka-angka untuk menghasilkan informasi atau data yang terstruktur. Data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkrit, data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2018).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

Sampel adalah bagian dari populasi. Menurut Sugiyono, (2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan non probability sampling dengan teknik sampling jenuh (*sensus*). Teknik sampling jenuh adalah metode yang dimana semua populasi dijadikan sampel. Teknik ini biasa dilakukan ketika populasinya kecil bahkan kurang dari 30 (Machfudz dkk., 2010). Jumlah sampel pada penelitian ini ada 79 responden.

3.3. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan sumber data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dengan cara menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberi atau mengajukan pertanyaan yang nantinya akan diberikan kepada responden dan diisi tanpa adanya paksaan (Herlina, 2019). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kuesioner kumpulan pertanyaan atau pernyataan yang diajukan kepada responden yang diisi dengan sukarela atau tanpa adanya paksaan. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *skala likert*. Responden diberi pilihan untuk menjawab atau memberi tanda centang (✓) pada kode STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), SS (Sangat Setuju).

Tabel 3.1 Tabel Skala Likert

Pernyataan	Poin
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber : Dikembangkan oleh peneliti untuk menunjang penelitian, (2022)

3.4. Operasional Variabel

Operasional variabel merupakan penjabaran dari variabel-variabel penelitian, dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Dalam penelitian ini,

yang menjadi variabel independen adalah *work-life balance* dan kelayakan pemberian insentif. Yang menjadi variabel terikat adalah loyalitas karyawan. dan juga yang menjadi variabel mediasi adalah kepuasan kerja.

Tabel 3.2 Tabel Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<i>Work-Life Balance</i>	<p><i>Work-Life Balance</i> merupakan kemampuan seorang individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab di pekerjaan dan di kehidupan pribadi yang dimana dapat membantu perusahaan dalam memediasi pekerjaan dan kehidupan pribadi.</p> <p>Sumber : Anggara & Winarno, (2020) dan Ricardianto, (2018)</p>	<p>1.Tidak lagi khawatir dengan kehidupan pribadi saat bekerja 2.Menikmati pekerjaan 3.Memiliki waktu luang untuk keluarga.</p> <p>Sumber : Pratama & Setiadi, (2021)</p>	1-5
Kelayakan Pemberian Insentif	<p>Insentif merupakan bentuk imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki prestasi baik.</p> <p>Sumber : Fahmi, (2017) dan Iskandar & Pandoyo, (2020)</p>	<p>1.Kesesuaian Kinerja yang dilakukan 2.Menganut Keadilan dan Kelayakan 3. Kesesuaian Jabatan</p> <p>Sumber : Almaududi dkk., (2021) dan Heathfield, (2021)</p>	1-5
Loyalitas Karyawan	<p>Loyalitas karyawan merupakan sikap setia karyawan dengan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam bekerja.</p> <p>Sumber : Musa dkk., (2021) dan Mahayuni & Dewi, (2020)</p>	<p>1.Tanggung jawab pada perusahaan 2..Mempromosikan perusahaan kepada pelanggan dan masyarakat umum 3.Selalu menaati peraturan</p> <p>Sumber : Witari & Heryenzus., (2020) dan Rusmawati dkk., (2021)</p>	1-5
Kepuasan Kerja	<p>Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan karyawan</p>	<p>1.Keadilan Upah 2.Kesesuaian Kerja</p>	1-5

	ketika melakukan pekerjaan dan menerima apa yang karyawan peroleh. Sumber : Bernarto dkk., (2021) dan Pantja dkk., (2020)	3.Hubungan Antar Rekan Kerja. 4.Sikap Atasan Sumber : Afandi, (2018) dan Widodo, (2015)	
--	--	---	--

1.5. Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk menganalisis data pada penelitian ini yaitu *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan model persamaan Struktural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen dengan menggunakan *outer model* dan *inner model* (Hair dkk., 2019).

- Model Pengukuran (Outer Model)

- 1) Uji Validitas

Menurut Ghazali, (2021) *convergent validity* merupakan bagian dari uji validitas dimana hal ini digunakan untuk membuktikan yang dimaksudkan oleh peneliti pada setiap pertanyaan-pertanyaan di setiap variabel sesuai dan dapat dimengerti serta dipahami dengan cara yang sama oleh responden. *Convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator pada tiap variabel. Nilai *convergent validity* dapat diterima apabila

- a. Nilai Loading Factor $> 0,7$
- b. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5

- 2) Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan dalam pengukuran model untuk membuktikan konsistensi, akurasi dan ketepatan instrumen di dalam pengukuran konstruk. Dalam mengukur uji reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* dalam penelitian digunakan untuk mengetahui instrumen penelitian apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama, akan tetapi penggunaan *cronbach's Alpha* akan memberikan nilai rendah (*under estimate*). Oleh sebab itu disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. Ghazali, (2021) menganggap nilai dapat dikatakan reliabel apabila apabila nilai *Composite Reliability* > 0.7 dan untuk nilai 0.6-0.7 masih dapat diterima dalam penelitian bersifat *exploratory*.

- Model Pengukuran (Inner Model)

- 1) Uji R-Square

Uji R-Square digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten terhadap variabel laten memiliki pengaruh. Nilai R-Square 0.75, 0.5 dan 0.25 menunjukkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali, 2021).

- 2) Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel yang terdapat di dalamnya memiliki keterkaitan dengan yang terdapat pada hipotesis sebelumnya atau menolak hipotesis tersebut. Dalam variabel moderasi terdapat teknik yang digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis yaitu teknik analisis jalur (*path analysis*) melalui metode *bootstrapping*. Uji hipotesis yang dalam penelitian ini memiliki kriteria sebagai berikut :

- a. Hipotesis memiliki pengaruh signifikan apabila nilai t-statistik > 1.96 dengan tingkat signifikan nilai $p\text{-value} < 0.05$
- b. Hipotesis tidak memiliki pengaruh signifikan apabila nilai t-statistik < 1.96 dengan tingkat signifikan nilai $p\text{-value} > 0.05$