

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komitmen organisasi merupakan isu krusial yang menggambarkan eksistensi dan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai visinya melalui keterikatan anggotanya secara psikologis (Santosa, 2016; Abdallah *et al.*, 2021; Fiernaningsih *et al.*, 2024), hal ini menjadikan komitmen organisasi sebagai fondasi utama yang menjamin keberlangsungan operasional dan pencapaian target strategis perusahaan. Karyawan yang berkomitmen tinggi dicirikan oleh kesediaan mereka untuk berinvestasi secara emosional dan profesional demi kemajuan organisasi (Widyawaty *et al.*, 2022; Fiernaningsih *et al.*, 2024). Dalam industri perbankan yang memiliki tingkat kompetisi tinggi, karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya menunjukkan loyalitas, tetapi juga keterikatan emosional dan kesediaan untuk bekerja lebih keras melampaui tuntutan tugas formal demi tujuan perusahaan. Rendahnya komitmen sering kali menjadi akar dari berbagai permasalahan manajerial, seperti penurunan produktivitas, tingginya angka absensi, hingga meningkatnya niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Penelitian terdahulu oleh Lestari dan Mujiati, (2018) di lokasi yang sama mencatat adanya riwayat *turnover* (perpindahan karyawan) yang tinggi pada posisi strategis seperti AO, Teller, dan *Customer Service*.

Fenomena di lapangan sering kali menunjukkan adanya krisis komitmen yang

dipicu oleh kebijakan manajemen yang ekstrem, hal ini dapat dilihat pada laporan pengaduan karyawan Bank BRI di Kantor Cabang Gatsu Denpasar mengungkapkan adanya tekanan psikis yang berat yang diamati melalui berbagai unggahan di media sosial seperti Instagram dan Facebook (Wedakarna, 2024b, 2024a, 2024c). Ketika karyawan mulai merasakan ketidakadilan dan beban yang tidak proporsional, keterikatan mereka terhadap visi perusahaan akan melemah, yang pada akhirnya memicu keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) sebagai bentuk respons terhadap lingkungan kerja yang tidak lagi kondusif (Lestari dan Mujiati, 2018; Sun *et al.*, 2019). Identifikasi faktor-faktor pendorong komitmen menjadi sangat mendesak guna menjaga stabilitas dan daya saing organisasi di pasar yang kompetitif. Komitmen organisasi yang kuat menjadi isu strategis agar karyawan tetap loyal dan memberikan kontribusi terbaik di tengah tekanan transformasi industri.

Salah satu faktor kondisi kerja yang paling signifikan dalam membentuk komitmen di era modern adalah *work-life balance* (WLB/keseimbangan kehidupan-kerja). Tantangan pekerja saat ini melibatkan kompleksitas dalam menyeimbangkan berbagai peran profesional dengan tanggung jawab pribadi, seperti pengasuhan keluarga, perawatan orang tua, dan partisipasi sosial (Fiernaningsih *et al.*, 2024). Ketidakmampuan individu dalam mengelola batasan fisik dan waktu antara kantor dan rumah sering kali memicu *work-family conflict*, yang terbukti berdampak buruk pada kesehatan mental, kelelahan fisik, hingga penurunan motivasi kerja secara drastis. Tercapainya keseimbangan kehidupan-kerja melalui kebijakan organisasi yang fleksibel sangat mendukung terbentuknya komitmen yang tinggi, baik pada dimensi afektif, berkelanjutan, maupun normatif

(Wijaya dan Dewi, 2017). Kondisi ini diperparah oleh rusaknya *work-life balance* karyawan akibat tuntutan jam kerja yang tidak manusiawi. Berdasarkan bukti pengaduan, staf diwajibkan bekerja pada hari Sabtu dan Minggu tanpa adanya kompensasi uang lembur yang jelas, bahkan sering kali harus bertugas hingga tengah malam (Wedakarna, 2024b). Sumber menyebutkan bahwa kerja paksa ini membuat karyawan kehilangan waktu berkualitas dengan keluarga, sehingga menurunkan loyalitas dan komitmen mereka karena organisasi dianggap tidak lagi peduli terhadap kesejahteraan dasar individu.

Perusahaan memerlukan strategi melalui peningkatan *perceived organizational support* (POS) atau dukungan organisasi yang dirasakan untuk memperkuat hubungan emosional. POS merupakan keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 2002). Secara teoretis, dinamika keterikatan karyawan terhadap bank dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) atau Teori Pertukaran Sosial. Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dikembangkan berdasarkan analisis biaya-manfaat subjektif dan norma timbal balik (Solihin *et al.*, 2025). Berdasarkan prinsip ini, ketika karyawan menerima perlakuan positif dan dukungan dari organisasi, mereka akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya dengan sikap dan perilaku kerja yang menguntungkan bagi organisasi. Menurut Allen dan Meyer, (1990), balasan ini diwujudkan melalui komitmen afektif di mana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, serta komitmen normatif yang menciptakan perasaan wajib untuk terus mengabdikan diri demi keberhasilan bank. Respon timbal balik yang stabil juga

memperkuat komitmen berkelanjutan, karena karyawan akan mempertimbangkan hilangnya berbagai manfaat organisasi jika mereka memilih untuk melakukan turnover. Integrasi antara pertukaran sosial yang positif dan penguatan ketiga dimensi ini menjadi kunci utama untuk meningkatkan komitmen organisasi, apabila terdapat kesenjangan di mana kebijakan manajemen dianggap tidak melibatkan karyawan atau mengabaikan kesejahteraan mereka, maka tingkat kepercayaan dan komitmen afektif akan merosot tajam (Solihin *et al.*, 2025).

Kondisi psikologis dan dukungan tersebut sering kali terbentur oleh realitas beban kerja yang dibebankan kepada karyawan. Beban kerja merupakan sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, yang jika melampaui kapasitas individu, akan memicu stres kerja dan kelelahan fisik (Eisenberger *et al.*, 2002; Dani dan Mujanah, 2021; Risambessy, 2021). Di industri perbankan yang kompetitif, tekanan untuk mencapai target simpanan dan pinjaman yang tinggi sering kali membuat karyawan merasa kewalahan dan tidak puas. Beban kerja yang berlebihan dan pemberian tugas yang tidak sesuai kompetensi terbukti secara signifikan menurunkan komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. Beban kerja yang berat ini tidak diimbangi dengan fasilitas yang memadai atau dukungan organisasi yang nyata, karyawan cenderung memilih untuk mencari alternatif pekerjaan lain demi melepaskan diri dari lingkungan kerja yang menekan (Solihin *et al.*, 2025).

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kebutuhan mendesak untuk mengevaluasi bagaimana interaksi antara keseimbangan kehidupan-kerja, persepsi dukungan organisasi, dan beban kerja secara simultan memengaruhi fluktuasi komitmen karyawan. Model penelitian ini memadukan domain

psikologis (WLB), hubungan timbal balik (POS), dan tekanan operasional (beban kerja) untuk memberikan gambaran utuh mengenai stabilitas SDM di sektor perbankan, hal ini menjadi sangat relevan terutama bagi tenaga kerja lintas generasi yang sangat menghargai fleksibilitas namun sering kali dihadapkan pada target target kerja yang ekstrem. Dengan memahami pengaruh ketiga faktor ini, diharapkan pihak manajemen dapat merancang kebijakan retensi yang lebih komprehensif, tidak hanya dengan mengejar target produktivitas tetapi juga dengan menjamin kesejahteraan dasar dan perasaan dihargai bagi setiap anggota organisasi.

Penelitian mengenai komitmen organisasi telah banyak dilakukan, namun isu krusial adalah bagaimana organisasi dapat membangun komitmen karyawan yang kuat melalui pendekatan-pendekatan strategis, seperti keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dan beban kerja (Santosa, 2016; Sun *et al.*, 2019; Fitri dan Oktarici, 2026). Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka kerja integratif yang mengevaluasi secara simultan interaksi antara determinan psikologis melalui *work-life balance*, mekanisme pertukaran sosial melalui *perceived organizational support* (POS), dan tekanan operasional berupa beban kerja terhadap komitmen organisasi. Kesenjangan penelitian (*research gap*) juga yang mendasari urgensi studi ini. Berbeda dengan literatur terdahulu yang umumnya mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial atau terfragmentasi, penelitian ini berupaya membedah bagaimana kebijakan kesejahteraan organisasi dan tuntutan tugas berinteraksi secara kolektif dalam membentuk loyalitas karyawan. Pendekatan holistik ini menjadi krusial untuk mengisi celah teoretis

akibat adanya inkonsistensi temuan empiris terkait pengaruh beban kerja terhadap komitmen. Sebagian besar studi menunjukkan dampak negatif yang menurunkan loyalitas (Wangsa dan Edalmen, 2022), namun penelitian lain justru menemukan pengaruh positif di mana beban kerja dianggap sebagai tantangan profesional yang meningkatkan keterikatan (Setiawan dan Aeni, 2021). Dengan mengintegrasikan ketiga domain ini ke dalam satu model analisis, penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih komprehensif dalam memahami dinamika psikologis dan sosiologis di lingkungan kerja modern. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di BRI khususnya pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Denpasar dalam merumuskan strategi komitmen karyawan pada era transformasi perbankan digital.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Terjadinya fluktuasi dan penurunan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen organisasi, khususnya di sektor perbankan, yang berdampak pada peningkatan niat berpindah kerja (*turnover intention*) dan kerugian finansial akibat pembengkakan biaya rekrutmen serta hilangnya tenaga kerja ahli.
2. Terdapat ketidakseimbangan *work-life balance*, kompleksitas peran profesional yang berbenturan dengan tanggung jawab pribadi (seperti pengasuhan keluarga dan perawatan orang tua) sering kali memicu *work-family conflict* yang menurunkan motivasi kerja dan mengganggu

kesehatan mental karyawan.

3. Rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*). Adanya persepsi bahwa organisasi kurang menghargai kontribusi karyawan dan tidak peduli terhadap kesejahteraan mereka, yang mengakibatkan lemahnya kewajiban moral karyawan untuk membalasnya dengan dedikasi (berdasarkan *Social Exchange Theory*).
4. Beban kerja yang ekstrem yaitu tekanan pekerjaan yang melebihi kapasitas individu, seperti target simpanan dan pinjaman yang sangat tinggi serta sistem *long shift*, memicu stres kerja, kelelahan fisik (*exhaustion*), dan ketidakpuasan yang secara langsung mengancam ikatan emosional karyawan dengan bank.
5. Terdapat ketidakkonsistenan temuan empiris (*empirical gap*). Adanya kontradiksi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh beban kerja terhadap komitmen, di mana sebagian studi menunjukkan dampak negatif, sementara studi lain menemukan dampak positif karena beban kerja dianggap sebagai tantangan profesional yang menarik.
6. Belum banyak penelitian yang mengevaluasi secara simultan bagaimana determinan psikologis (WLB), mekanisme pertukaran sosial (POS), dan tekanan operasional (beban kerja) berinteraksi dalam satu kerangka kerja yang utuh untuk membentuk komitmen organisasi

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang dibatasi agar pembahasan lebih

terarah dan tidak melebar keluar dari fokus utama penelitian. Objek penelitian ini secara spesifik hanya difokuskan pada karyawan tetap yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gatot Subroto Denpasar. Pembatasan lokasi ini sangat penting karena setiap kantor cabang perbankan memiliki karakteristik lingkungan kerja, tekanan target operasional, serta gaya kepemimpinan manajerial yang mungkin berbeda satu sama lain, sehingga hasil penelitian ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan pada seluruh cabang BRI atau industri perbankan lainnya di Indonesia.

Dari segi variabel, penelitian ini hanya menyoroti tiga faktor utama sebagai variabel independen, yaitu *Work-Life Balance* (X1), *Perceived Organizational Support* (POS) (X2), dan Beban Kerja (X3), serta Komitmen Organisasi sebagai variabel dependen (Y). Faktor-faktor lain di luar variabel tersebut, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, maupun kompensasi finansial, meskipun diakui memiliki potensi dalam memengaruhi komitmen organisasi, tidak dimasukkan ke dalam lingkup analisis model ini. Pembatasan ini dilakukan untuk mengevaluasi secara mendalam interaksi antara aspek psikologis kesejahteraan (*welfare*) dengan tekanan operasional di sektor perbankan yang semakin kompetitif.

Fenomena masalah pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Gatot Subroto Denpasar ditandai dengan munculnya laporan pengaduan perwakilan staf kepada DPD RI mengenai jam kerja yang melebihi ketentuan peraturan, di mana karyawan diinstruksikan untuk bekerja pada hari Sabtu dan Minggu serta sering kali lembur hingga pukul 12 malam tanpa disertai pembayaran uang lembur. Tekanan operasional yang sangat berat dengan target tinggi telah memicu tekanan psikis yang serius, risiko kecelakaan kerja, hingga gangguan

kesehatan seperti tekanan darah tinggi akibat kurangnya waktu istirahat. Kondisi ini berdampak sistemik pada rusaknya keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) yang memicu permasalahan rumah tangga bagi banyak staf, sekaligus menciptakan persepsi dukungan organisasi (POS) yang rendah dianggap mengabaikan kesejahteraan dan hak dasar pegawai. Berbagai tekanan fisik dan mental tersebut secara kolektif melemahkan komitmen organisasi karyawan, yang dibuktikan dengan adanya pengaduan resmi dan mediasi yang melibatkan Disnaker Bali serta OJK guna menindaklanjuti aspirasi para pekerja tersebut.

Dengan adanya pembatasan masalah ini, diharapkan penelitian dapat memberikan analisis yang lebih tajam, spesifik, dan komprehensif mengenai dinamika keterikatan karyawan di unit kerja tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasi karyawan BRI Cabang Gatot Subroto?
2. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi karyawan BRI Cabang Gatot Subroto?
3. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasi karyawan BRI Cabang Gatot Subroto?
4. Apakah terdapat pengaruh secara simultan *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan beban kerja terhadap komitmen organisasi

karyawan BRI Cabang Gatot Subroto?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini selaras dengan rumusan masalah di atas, yaitu untuk:

1. Menguji pengaruh *work life balance* terhadap komitmen organisasi karyawan BRI Cabang Gatot Subroto
2. Menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi karyawan BRI Cabang Gatot Subroto.
3. Menguji pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasi karyawan BRI Cabang Gatot Subroto.
4. Menguji pengaruh secara simultan *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan beban kerja terhadap komitmen organisasi karyawan BRI Cabang Gatot Subroto.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoritis

Hasil penelitian dapat menambah khazanah ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada konteks perbankan. Kajian ini diharapkan memperkaya teori tentang *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan beban kerja terhadap komitmen organisasi, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang terkait.

2. Manfaat Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen BRI Cabang Gatot Subroto dalam mengelola karyawan. Manajer dan tim SDM dapat menggunakan temuan ini untuk merancang kebijakan organisasi, menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kehidupan pribadi, dan tuntutan pekerjaan, hal ini diarahkan agar tingkat komitmen karyawan meningkat, sehingga produktivitas dan kualitas layanan di cabang tersebut dapat terus terjaga.

