BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, khususnya pada sektor perbankan yang memiliki tingkat persaingan tinggi dan dinamika perubahan yang cepat. Dalam konteks ini, kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian target finansial semata, tetapi juga mencakup kualitas pelayanan kepada nasabah, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi di tengah persaingan global. Organisasi yang mampu mengelola kinerja karyawan secara optimal akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia *modern* (Memon *et al.,* 2018).

Perkembangan sektor perbankan dalam beberapa tahun terakhir mengalami transformasi yang sangat pesat, baik dari aspek operasional, model bisnis, maupun pemanfaatan teknologi dalam penyelenggaraan layanan keuangan. Transformasi digital telah mengubah pola kerja organisasi sehingga teknologi informasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas operasional perbankan. Perubahan tersebut menuntut karyawan tidak hanya memiliki kompetensi teknis yang memadai, tetapi juga kemampuan beradaptasi terhadap

perkembangan teknologi, keterampilan komunikasi yang efektif, serta kemampuan memberikan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar mampu mempertahankan produktivitas, meningkatkan kualitas kinerja, serta memperkuat daya saing perusahaan di tengah lingkungan bisnis yang terus berkembang (Yusdiana & Kurniawan, 2024).

Industri perbankan syariah di Indonesia terus menunjukkan pertumbuhan positif dan semakin memperkuat perannya dalam sektor keuangan nasional. Data Otoritas Jasa Keuangan (2025) menunjukkan bahwa hingga September 2025, total aset perbankan syariah mencapai Rp1.006,18 triliun, dengan pembiayaan sebesar Rp673,33 triliun dan dana pihak ketiga (DPK) sebesar Rp798,85 triliun. Pertumbuhan tersebut menunjukkan semakin besarnya peran perbankan syariah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan berbasis syariah. Seiring dengan meningkatnya skala usaha, persaingan antarbank juga semakin kompetitif sehingga kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keunggulan bersaing.

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Bank Syariah Indonesia (BSI) membangun program pengembangan *human capital* yang dilaksanakan secara berkelanjutan. Berdasarkan Laporan Tahunan BSI Tahun 2025, perusahaan memasuki fase transformasi baru melalui penguatan inovasi bisnis, digitalisasi layanan, pengembangan ekosistem halal, dan bisnis emas (*bullion banking*), yang diikuti dengan peningkatan kualitas tata kelola perusahaan serta penguatan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Keberhasilan

perusahaan tidak hanya ditentukan oleh pertumbuhan bisnis, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan memiliki kinerja tinggi. Transformasi bisnis yang dilakukan BSI berdampak pada semakin meningkatnya tuntutan terhadap kualitas kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, yang dapat dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Riyanto *et al.,* (2021) mengartikan kinerja karyawan sebagai pencapaian yang diperoleh karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja ini juga menjadi indikator utama bagi perusahaan untuk memastikan keberlanjutan operasionalnya.

Pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung keberhasilan organisasi menjadi semakin relevan pada operasional Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Lhokseumawe yang membawahi 59 kantor layanan di Provinsi Aceh. Pada tahun 2025, bencana banjir di sejumlah wilayah Aceh turut menimbulkan gangguan terhadap aktivitas operasional beberapa kantor layanan, sehingga karyawan dituntut tetap memenuhi target, menjaga kualitas pelayanan, serta beradaptasi dengan perubahan pola kerja dan kondisi operasional. Situasi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyelesaikan tugas dalam kondisi normal, tetapi juga oleh kemampuan mempertahankan produktivitas dan kualitas pelayanan ketika menghadapi tuntutan kerja yang semakin kompleks. Di sisi lain, tuntutan pekerjaan yang tinggi

perlu dijalankan bersamaan dengan tanggung jawab dan kebutuhan kehidupan pribadi, sehingga berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance). Kondisi tersebut menjadi penting dikaji karena ketidakseimbangan work-life balance dapat mengganggu fokus, energi, dan kemampuan karyawan dalam mempertahankan kinerja. Dengan demikian, kemampuan karyawan BSI Area Lhokseumawe dalam mengelola keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi salah satu aspek penting yang diduga berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan.

Menurut Prasetyo dan Wardoyo (2023), *work life balance* didefinisikan sebagai kondisi di mana individu mencapai kepuasan dalam pekerjaannya dengan tetap menjaga keterlibatan yang seimbang antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta berusaha mengelolanya sebaik mungkin. Penelitian Asari (2022) menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* maupun kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, penelitian ini dikembangkan dengan menambahkan variabel pengembangan karir.

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Bagi sektor perbankan, pengembangan karir tidak hanya diwujudkan melalui kesempatan

promosi jabatan, tetapi juga melalui penyediaan pelatihan, sertifikasi, pengembangan kepemimpinan, serta sistem manajemen talenta yang mampu mempersiapkan karyawan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadikan pengembangan karir sebagai bagian dari strategi human capital melalui implementasi talent management, *Officer Development Program* (ODP), *Staff Development Program* (SDP), *Leadership Development Program*, *BSI Corporate University*, serta sistem performance management yang mengintegrasikan kompetensi, potensi, dan pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai dasar pengembangan karir dan promosi jabatan.

Pada tingkat regional, komitmen BSI Regional Aceh diwujudkan melalui penyelenggaraan *on site recruitment* Aceh 2025 yang dipadukan dengan kegiatan *syariah career talk* sebagai media sosialisasi jalur pengembangan karir. Kegiatan ini memperkenalkan jalur karir, seperti *officer development program* (ODP), *professional hire,* dan *Program Bibit BSI*, yang dirancang untuk mempersiapkan calon pemimpin masa depan perusahaan. Tingginya minat masyarakat Aceh terhadap pengembangan karir tercermin dari jumlah pelamar yang mencapai sekitar 3.420 orang dari Aceh. Hal ini menunjukkan bahwa BSI merupakan salah satu organisasi yang memiliki daya tarik tinggi sebagai tempat berkarir sekaligus mencerminkan semakin kompetitifnya persaingan dalam memperoleh kesempatan bekerja dan berkembang di lingkungan BSI.

Pada tingkat operasional, Bank Syariah Indonesia Area Lhokseumawe memiliki peran penting dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan

sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, serta penguatan talenta untuk mendukung pencapaian target bisnis dan kualitas pelayanan. Komitmen tersebut juga tercermin melalui kerja sama antara BSI Area Lhokseumawe dan Universitas Samudra pada tahun 2025 dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, pendidikan, penelitian, dan penyediaan peluang magang sebagai bagian dari upaya membangun *talent pipeline* yang berkelanjutan.

Meskipun Bank Syariah Indonesia telah mengimplementasikan berbagai kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia melalui sistem *talent management, leadership development*, dan *performance management*, efektivitas implementasi pengembangan karir pada tingkat operasional masih menjadi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan lingkungan bisnis, percepatan digitalisasi layanan perbankan, serta meningkatnya tuntutan kompetensi mengharuskan organisasi mengembangkan kapabilitas pegawai secara berkelanjutan. Di sisi lain, efektivitas pengembangan karir sangat bergantung pada keselarasan antara peningkatan kompetensi, sistem penilaian kinerja, pengelolaan talenta, dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karir menjadi aspek yang penting untuk dikaji karena berpotensi memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Area Lhokseumawe.

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Noe (2020), pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa individu

memiliki keterampilan, pengalaman, dan kesempatan yang diperlukan guna mencapai tujuan karirnya. Program pengembangan karir tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga mempersiapkan karyawan agar mampu mengisi posisi yang lebih tinggi sesuai kebutuhan organisasi. Adapun Ali *et al.,* (2019) mendefinisikan pengembangan karir sebagai salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Ahmed *et al.,* (2025) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan.

Selain *work life balance* dan pengembangan karir, faktor lain yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja sering kali berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat menjelaskan bagaimana suatu faktor memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung. Misalnya, *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Demikian pula, pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap atau respon emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan karir (Ginting *et al.,* 2024). Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kualitas lingkungan kerja dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara *work life balance*, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian Pebbiany (2025) menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Dhamija *et al.,* (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan dalam sektor perbankan. Demikian pula, penelitian Tenriawali *et al.,* (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Shafi *et al.,* (2025) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Michael *et al.,* (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian mengenai *work life balance* dan pengembangan karir dalam konteks perbankan syariah masih tergolong terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor perbankan konvensional atau di negara lain dengan konteks yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan dalam konteks Bank Syariah Indonesia Area Lhokseumawe. Dengan mengkaji variabel-variabel tersebut dalam konteks lokal, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih relevan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai tambah baik secara teoretis maupun praktis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* dan pengembangan karir merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja

karyawan. Kedua faktor tersebut juga memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji hubungan antara variabel-variabel tersebut secara komprehensif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan tersebut.

Dengan mempertimbangkan fenomena, teori, serta research gap yang telah diuraikan, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis "Pengaruh *Work life balance* dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Lhokseumawe dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening".

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia?
5. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

6. Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia?
7. Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah dirumuskan, tujuan spesifik dari penelitian kuantitatif ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia.
7. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki dua manfaat, yakni manfaat teoretis dan manfaat praktis. Kedua kelompok manfaat tersebut diuraikan secara ringkas pada bagian berikut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperluas khazanah keilmuan manajemen sumber daya manusia, khususnya melalui pengujian pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks perbankan syariah. Selain itu, penelitian ini memberikan bukti empiris yang memperkuat teori-teori terkait hubungan antarvariabel tersebut pada organisasi perbankan syariah di Indonesia. Temuan ini juga diharapkan menjadi rujukan konseptual dan empiris bagi peneliti lain yang ingin mengkaji lebih lanjut faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi semua pihak. Bagi manajemen Bank Syariah Indonesia Area Lhokseumawe, temuan ini dapat menjadi masukan dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya terkait program keseimbangan kerja dan kehidupan, jalur karir yang transparan, dan peningkatan kepuasan kerja guna

mendorong kinerja individu dan organisasi. Bagi karyawan, penelitian ini memberikan pemahaman akan pentingnya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta sikap proaktif dalam mengembangkan karir agar lebih termotivasi dan berkinerja tinggi. Bagi peneliti lain, hasil ini dapat dijadikan rujukan dan pembanding untuk kajian serupa atau pengembangan model penelitian lanjutan dengan variabel, wilayah, atau metode yang berbeda.