

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dan tidak boleh diabaikan. Untuk menjalankan tugas perusahaan, sumber daya manusia harus terampil, bermoral, dan mampu bekerjasama dengan anggota tim dan atasan. Perusahaan perlu menggunakan pengelolaan sumber daya yang efektif agar dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Perusahaan harus bisa memperlakukan karyawan dengan baik karena mengelola karyawan dengan baik bisa meningkatkan kinerja dalam perusahaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat (1).

Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan atau sumber daya manusia diperlukan agar perusahaan dapat berhasil dan efisien mencapai tujuannya. Ketersediaan sumber daya manusia yang profesional kini dianggap sebagai kebutuhan strategis bagi perusahaan dan organisasi. Persyaratan ini berasal dari pengetahuan bahwa seluruh kinerja perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusianya.

Kinerja karyawan adalah perwujudan atau hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan yang digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan pada perusahaan tersebut (2). Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas suatu perusahaan, karena buruknya kinerja seorang karyawan juga akan berdampak buruk bagi perusahaan, begitu pula sebaliknya. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang baik akan berdampak positif terhadap tujuan perusahaan.

Selain meningkatkan kinerja karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi, perusahaan harus memperhatikan bagaimana kondisi karyawannya dalam menyelesaikan tugasnya, termasuk kebutuhan mereka akan pengakuan, keterlibatan sosial, dan kompetensi terkait pekerjaan, serta ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan beban kerja yang mereka kerjakan di perusahaan (3). Akan ada ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi jika karyawan bekerja lebih lama.

Kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dikenal sebagai *work-life balance* atau WLB. Oleh karena itu, *work-life balance* (WLB) merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mengatur waktunya secara efektif atau menyeimbangkan kewajiban profesionalnya dengan tuntutan pribadi dan kehidupan keluarganya. Agar karyawan dapat terus bekerja secara konsisten, sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja mereka.

*Work-life balance* atau WLB merupakan derajat kepuasan yang dikaitkan dengan berbagai peran seseorang dalam kehidupan (4). Misalnya, suatu pekerjaan yang memerlukan kerja penuh waktu atau lembur membuat pekerja hanya mempunyai sedikit waktu untuk menyeimbangkan kewajiban keluarga mereka. Pandiangan menyatakan *work life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) disisi lain (5).

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan faktor penting bagi setiap organisasi atau perusahaan dalam menentukan suatu kebijakan agar kualitas karyawan tetap stabil dan kinerja karyawan semakin meningkat. Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) yang baik akan memberikan semangat kerja yang baik pula, karena dengan adanya perasaan yang bahagia terhadap pekerjaan yang dimilikinya akan berdampak terhadap tanggung jawab yang diberikan didalam suatu pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dina menunjukkan bahwa secara simultan *work-life balance* menghasilkan pengaruh signifikan pada kinerja karyawan (6). Penelitian tersebut juga didukung oleh Badrianto dan Arifin yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (7) (8).

Namun, beberapa penelitian diatas berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati yang menyatakan bahwa *work-life balance* menghasilkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (9). Penelitian tersebut didukung oleh Turangan yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh dan negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (10).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja. Beban kerja yang tidak sebanding dengan kemampuan tenaga kerja akan berdampak negatif terhadap karyawan, sehingga mengakibatkan kualitas kerja yang lebih rendah dan tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi. Selain itu, beban kerja yang berlebihan akan menurunkan kesehatan fisik dan mental karyawan serta meningkatkan tingkat stres terkait pekerjaan. Jika *work-life balance* bisa tercapai dan karyawan lebih bersemangat untuk memenuhi kebutuhan keluarga, maka hal ini akan berdampak positif untuk perusahaan.

Beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi (11). Beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus seimbang dengan keterampilan dan kapasitasnya, jika hal tersebut tidak seimbang dengan kapasitas yang dimilikinya, maka pada akhirnya akan menimbulkan permasalahan bagi para karyawan, salah satunya adalah stress yang mereka alami di tempat kerja.

Menurut Paskow dan Libov (dalam Wahyudi) stress adalah perasaan tertekan dan kecemasan yang dialami oleh seseorang karena sulitnya mencapai kebutuhan

dan keinginannya (12). Oleh karena itu, dalam keadaan seperti ini, seseorang dapat dengan mudah terkena stress sehingga dapat mempengaruhinya dalam bekerja. Beban kerja diantaranya tekanan pekerjaan yang sangat besar didorong untuk menyelesaikan target tinggi dalam waktu yang singkat sehingga membuat beban kerja tinggi. Beban kerja berdampak secara langsung berdasarkan besarnya beban kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Karyawan yang memiliki beban kerja lebih ringan cenderung lebih mampu memahami apa yang mereka lakukan di kantor, aktif secara fisik, bekerja lebih cepat, merasa puas dengan hasil pekerjaannya, dan lebih bekerja keras untuk mencapai performansi, sehingga hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ohorela menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (13). Penelitian tersebut didukung oleh Siburian yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (14). Namun pernyataan tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitompul dan Simamora yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (15). Berdasarkan beberapa temuan hasil penelitian terdahulu, terdapat inkonsistensi hasil sehingga adanya research gap pada penelitian ini.

Motivasi kerja adalah proses sebagai langkah awal seseorang dalam melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia sangat mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya (16). Motivasi kerja yaitu suatu keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang karena terinspirasi, terdorong dan tersemangati untuk melaksanakan suatu aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan juga bersungguh-sungguh sehingga hasilnya baik (18).

Motivasi adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada didalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif.

Motivasi dipilih sebagai variabel moderasi karena memiliki peran penting dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara *work life balance* dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja bukan hanya sekadar dorongan internal, tetapi juga merupakan kekuatan psikologis dan fisiologis yang mampu mengaktifkan serta mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, motivasi mampu mempengaruhi seberapa optimal

karyawan merespon kondisi lingkungan kerjanya, termasuk saat menghadapi beban kerja dan dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja.

PT. Jakarta Prima Cranes merupakan salah satu perusahaan swasta EPC berskala nasional yang bergerak di bidang Bulk Material Handling System, dan juga Energy and Marine Equipment. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1990 di Jakarta. PT. Jakarta Prima Cranes merupakan bagian dari dua grup perusahaan besar yaitu PT Tunas Sakti Persada dan PT Graha Curah Niaga, JPC umumnya mengelola proyek dalam skala menengah dengan nilai kontrak berkisar antara 5 s/d 35 juta US dollar. Kepemilikan sertifikat ISO 9001-2015, ISO 14001-2015 dan ISO 45001-2018 menunjukkan bahwa JPC telah menjalankan usaha secara profesional dengan mementingkan kualitas, keselamatan kerja, serta kelestarian lingkungan. Dengan integritas tinggi serta komitmen untuk selalu memberikan pelayanan terbaik, selama lebih dari 30 tahun, JPC telah menyelesaikan ratusan proyek yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Sebagai perusahaan lokal dengan produk internasional, kantor, komponen-komponen pendukung fabrikasi, serta service centre di Indonesia, yang didukung tenaga kerja tersertifikasi, JPC memiliki keunggulan dalam layanan berkualitas internasional dengan harga yang lebih kompetitif dibanding dengan perusahaan-perusahaan asing. Pengalaman dan proses belajar terus menerus selama lebih dari 30 tahun telah membuahkan kemampuan dalam memberikan kualitas layanan yang terbaik. Dukungan sumber daya manusia yang kompeten dari sisi kemampuan teknis maupun project management yang terdokumentasi dengan

baik, serta ketepatan waktu, telah menjadikan JPC sebagai perusahaan EPC dengan layanan berstandar internasional selama bertahun-tahun.

Dalam mengelola bisnis ini, JPC menysasar segmen pasar yang mengutamakan kualitas. Untuk itu, dalam pengadaan produknya, JPC memiliki kebijakan untuk hanya menyediakan produk-produk berkualitas yang telah memiliki standar dan diakui kualitasnya secara internasional, yang pada umumnya mengacu pada standar kualitas Eropa. Kebijakan ini diambil guna memenuhi kebutuhan klien untuk mendapatkan efisiensi dalam jangka panjang. Produk berkualitas akan mengurangi terjadinya downtime yang umumnya menjadi penyebab kerugian produksi.

Fenomena tersebut menyebabkan perusahaan harus berusaha menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Dalam menghadapi tuntutan konsumen tersebut mendorong perusahaan untuk benar-benar mempertimbangkan kualitas sumber daya manusianya. Satu hal yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah kinerja karyawan haruslah baik. Jumlah karyawan dan penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan sangat berperan untuk mencapai tujuan perusahaan, adapun data kinerja karyawan PT. Jakarta Prima Cranes cabang Balikpapan dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1. 1 Data Kinerja Karyawan PT. Jakarta Prima Cranes Cabang Balikpapan Tahun 2023 dan 2024**

Tahun	Semester	Penilaian Kinerja Karyawan										Jumlah Karyawan
		A+	%	A	%	B	%	C	%	D	%	
2023	I	-	-	-	-	19	23%	52	63%	12	14%	83
	II	-	-	-	-	22	23%	62	65%	11	12%	95
2024	I	-	-	-	-	24	25%	62	64%	11	11%	97
	II	-	-	-	-	22	24%	60	65%	10	11%	92

Sumber: Kantor PT. Jakarta Prima Cranes cabang Balikpapan, 2024

Berdasarkan pada data kinerja karyawan tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat penilaian kinerja karyawan yang cenderung tetap dan didominasi oleh penilaian C per tahun 2023 sampai 2024 pada setiap semester. Pada semester satu tahun 2023 penilaian kinerja karyawan dengan penilaian C memiliki presentase tertinggi yaitu 63% atau 52 karyawan dari total 83 karyawan yang ada, sedangkan penilaian A dan A+ tidak memiliki presentase. Semester 2 tahun 2023 penilaian kinerja karyawan dengan nilai C masih menjadi presentase tertinggi yaitu 65% atau 62 karyawan dari total 95 karyawan yang ada, sedangkan penilaian A dan A+ tetap tidak memiliki presentase.

Semester 1 tahun 2024 penilaian kinerja karyawan dengan penilaian C masih menjadi presentase tertinggi yaitu 64% atau 62 karyawan dari total 97 karyawan yang ada, sedangkan penilaian A dan A+ tetap tidak memiliki presentase. Semester 2 tahun 2024 penilaian kinerja dengan karyawan dengan nilai C memiliki presentase tertinggi yaitu 65% atau 60 karyawan dari total 92 karyawan yang ada, sedangkan penilaian A dan A+ tetap tidak memiliki presentase.

Penilaian kinerja karyawan menggunakan skala A+, A, B, C dan D untuk menunjukkan level kinerja dari sangat baik hingga kurang memuaskan. Penilaian A+ dan A menunjukkan kinerja karyawan yang sangat baik dan melebihi harapan. Penilaian B menunjukkan kinerja karyawan yang baik dan sesuai dengan harapan. Penilaian C menunjukkan kinerja karyawan yang cukup dan memenuhi standar dasar. Penilaian D menunjukkan kinerja karyawan yang di bawah standar atau kurang memuaskan dan membutuhkan perbaikan. Tolak ukur dalam penilaian kinerja karyawan ini terdiri dari kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama, dan ketepatan waktu.

Fenomena gap dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan didominasi oleh penilaian C dan bahkan tidak ada satupun yang mendapatkan nilai A+ maupun A, ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kinerja yang cukup dan memenuhi standar, namun masih perlu ditingkatkan lagi. Mayoritas karyawan memiliki kinerja yang belum optimal yang dinilai melalui beberapa indikator yaitu kualitas, kedisiplinan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerjasama tim yang telah ditentukan sebagai peraturan perusahaan masih tidak dipatuhi sepenuhnya, sehingga perusahaan tidak mampu mencapai targetnya dengan optimal.

Faktor yang menyebabkan hal ini terjadi adalah sulitnya karyawan dalam menyeimbangkan antara waktu kerja dengan waktu pribadi sehingga membuat kinerja karyawan saat berada di lingkungan kerja terganggu, kemudian beban kerja serta *deadline* pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan terbilang cepat sehingga

membuat stress para karyawan dan membuat penurunan motivasi kerja. Pada akhirnya karena ketidakseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta beban kerja yang tinggi tersebut menyebabkan penilaian kinerja yang tidak maksimal. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena di perusahaan ini terdapat masalah atau fenomena tertentu yang belum pernah diteliti, dan satu-satunya perusahaan di daerah tersebut dengan bisnis yang spesifik, sehingga diperlukan *sustainability* perusahaan dengan cara menerapkan *work life balance*.

*Work-life balance* terjadi ketika karyawan dapat menyeimbangkan antara kegiatan pribadi dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Ketika *work-life balance* terjadi hal ini dapat meminimalkan konflik yang terjadi, apabila karyawan tidak dapat menyeimbangkan waktu antara urusan pribadi ataupun kegiatan di tempat kerja akan menimbulkan konflik pada kehidupan pribadi maupun kehidupan pekerjaannya. *Work-life balance* yang sering terjadi di PT. Jakarta Prima Cranes diakibatkan durasi jam kerja yang semakin panjang yaitu 9-12 jam per hari yang disebabkan tuntutan perusahaan terhadap target karyawan dan beban kerja yang cukup tinggi. Hal ini mengakibatkan stress kerja yang dapat menurunkan motivasi kerja karyawan dalam menyeimbangkan antara kegiatan pribadi dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Tekanan pekerjaan yang begitu besar didorong untuk menyelesaikan target tinggi dalam waktu yang singkat sehingga membuat beban kerja tinggi. Karyawan yang memiliki beban kerja yang tinggi akan mudah untuk mengalami tekanan sehingga akan mudah juga mengalami stres. Ketika stres dibiarkan dalam jangka

waktu yang lama hal ini akan menyebabkan burnout. Beban kerja yaitu dampak yang dirasakan karena aktivitas kerja yang dilakukan sehari-hari.

Beban kerja berdampak secara langsung berdasarkan besarnya beban kerja yang dirasakan oleh pekerja. Beban kerja yang diterima oleh pekerja harus sesuai dan seimbang dengan kemampuan fisik dan kemampuan kognitif maupun keterbatasan masing-masing pekerja dalam menerima beban tersebut (19). Dalam hal ini rendahnya work life balance serta tingginya beban kerja pada karyawan akan dapat mempengaruhi terhadap motivasi kerja karyawan saat bekerja sehingga berpengaruh terhadap output yang dihasilkan oleh perusahaan (20).

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka variabel penelitian ini adalah *Work Life Balance* dan Beban Kerja sebagai variabel independen, Motivasi sebagai variabel moderasi dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Oleh karena itu penulis mengajukan judul: **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada karyawan PT. Jakarta Prima Cranes Cabang Balikpapan)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *work life balance*, beban kerja, motivasi dan kinerja karyawan pada PT. Jakarta Prima Cranes cabang Balikpapan?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi memoderasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan *work life balance*, beban kerja, motivasi dan kinerja karyawan pada PT. Jakarta Prima Cranes cabang Balikpapan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi sebagai variabel moderasi antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi sebagai variabel moderasi antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sarana informasi serta untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana pengaruh *work life balance* dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menyumbangkan pengembangan keilmuan untuk peneliti selanjutnya.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini diharapkan dapat menaruh suatu *output* optimal yang bisa sebagai bahan masukan dan pertimbangan yang dapat berguna bagi perusahaan atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan serta dapat dijadikan bahan informasi pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang *work life balance*, beban kerja, dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Kedepannya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat positif untuk penelitian-penelitian selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam mengkaji topik yang sama sehingga segala kekurangan

yang terdapat pada penelitian ini dapat diperbaiki dan disempurnakan oleh penelitian selanjutnya.

c. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat membantu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan pengaruh *work life balance* dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

