

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) di dalam sebuah organisasi adalah aset yang paling penting dan harus diberi perhatian dalam manajemen. Mereka adalah yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan, mendorong inovasi, dan melaksanakan tugas organisasi. Dalam konteks bisnis, mereka sering disebut sebagai pegawai (Rumawas, 2018). Hasibuan (2015), juga menyatakan bahwa manusia selalu memiliki peran aktif dan dominan dalam setiap aspek kegiatan organisasi, baik sebagai perencana, pelaku, maupun penentu pencapaian tujuan organisasi.

Menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan pegawai atau SDM untuk menjalankan kegiatan di dalam perusahaan. Pegawai atau karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan pegawai yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kemampuan pegawai tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja pegawai tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga

kinerja pegawai adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin dalam perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Kinerja sumber daya manusia, sesuai dengan definisi Mangkunegara (2010:9), adalah evaluasi terhadap sejauh mana pegawai memenuhi kewajibannya sebagai pegawai dalam jangka waktu tertentu, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas hasil kerja yang mereka hasilkan. Kinerja pegawai pada umumnya merupakan tolak ukur yang digunakan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian terhadap pegawainya. Pegawai yang memiliki kinerja sesuai dengan standar atau bahkan melebihinya dapat diberikan penghargaan atau sebaliknya, bagi yang belum mencapai standar yang ditentukan dapat dikenakan konsekuensi. Bentuk-bentuk penghargaan dan konsekuensi dapat berupa promosi jabatan, kenaikan kompensasi, mutasi, hingga pemberhentian kerja.

Selain itu, dengan adanya kinerja pegawai, para pemangku penting dalam perusahaan bisa menjadikannya sebagai bahan evaluasi untuk menilai sebesar apa tingkat pencapaian pegawainya. Semakin tinggi tingkat kinerja pegawai maka menunjukkan perusahaan tersebut semakin dekat dengan tujuan perusahaan. Dalam konteks perusahaan, salah satu tantangan yang sering dihadapi terkait dengan sumber daya manusia adalah penurunan kinerja pegawai, yang dapat disebabkan oleh sejumlah faktor, baik internal maupun eksternal perusahaan (Lukmiati *et al*, 2020). Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai adalah keuntungan bagi perusahaan, namun jika kinerja pegawai menurun, dapat berdampak negatif,

termasuk ketidaksemangat pegawai, penurunan prestasi kerja, dan masalah lainnya, yang akhirnya mengurangi hasil kerja secara keseluruhan.

Selain mengharapkan pegawainya untuk mencapai tingkat kinerja yang maksimal, perusahaan juga perlu memperhatikan fleksibilitas kerja pegawai dalam konteks kehidupan sosial mereka. Salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar kinerja pegawai tetap optimal adalah menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, atau yang sering disebut sebagai *work-life balance*.

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) adalah kemampuan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sangat penting untuk kesehatan mental dan fisik seseorang. *Work-life balance* mencerminkan situasi di mana tuntutan dari pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang seimbang atau setara (Lockwood, 2003). Ini adalah tingkat keterlibatan atau kesesuaian yang memuaskan antara berbagai peran dalam kehidupan individu. Meskipun definisinya dapat bervariasi, esensinya adalah mencapai harmoni dalam kehidupan. Dalam konteks ini, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi melibatkan kemampuan seseorang untuk mengelola beragam tuntutan dari berbagai aspek kehidupan (McDonals *et al*, 2005).

Saat ini, banyak perusahaan telah mengimplementasikan berbagai program untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan pegawai. Ini bertujuan untuk mempertahankan komitmen dan kualitas pegawai serta memastikan kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka. Program-program *work-life balance* yang telah diterapkan oleh perusahaan termasuk Kebijakan Ramah Keluarga, Jam

Kerja yang Fleksibel, Insentif, dan Program Kesehatan (Wong *et al*, 2020). Ketidakseimbangan *work-life balance* yang tidak baik dapat menyebabkan pegawai kehilangan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ini dapat mengakibatkan kurangnya waktu luang untuk diri sendiri dan keluarga, yang pada gilirannya dapat mengganggu kualitas kerja serta kesehatan mental dan fisik pegawai. Ketika individu merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih produktif di tempat kerja. Mereka juga lebih cenderung untuk tetap setia pada perusahaan mereka, mengurangi tingkat absensi, dan meningkatkan kepuasan kerja. Keseimbangan antara kehidupan kerja, yang disebut juga sebagai *work-life balance*, merujuk pada kemampuan individu untuk menjaga harmoni antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga mereka (Schermerhom, 2005). Menciptakan dan menjaga tingkat kepuasan kerja pegawai adalah langkah yang memiliki dampak positif yang signifikan bagi kelangsungan perusahaan. Pegawai yang merasa puas dapat memberikan kontribusi positif seperti meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan (Kanwar *et al*, 2009). Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan disarankan untuk menerapkan prinsip *work-life balance*. Hal ini penting karena perusahaan perlu menyadari bahwa pegawai menghadapi tantangan tidak hanya di lingkungan kerja, tetapi juga di luar pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan sejauh mana seorang individu merasa puas dan senang dengan pekerjaannya. Hal ini merupakan evaluasi subjektif yang mencerminkan persepsi pegawai terhadap pekerjaan mereka, dan dapat bervariasi dari satu individu ke individu lainnya.

Perusahaan yang memperhatikan dan berusaha meningkatkan kepuasan pegawai mereka cenderung lebih berhasil dalam mencapai tujuan mereka. Kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting, karena tingkat kepuasan ini akan memengaruhi sikap positif individu terhadap pekerjaannya. Penelitian tentang kepuasan kerja menarik karena berdampak pada cara pegawai bekerja sehari-hari dan memiliki manfaat besar, baik bagi individu maupun perusahaan itu sendiri. Pegawai yang merasa puas cenderung hadir secara teratur di kantor, menunjukkan kinerja yang tinggi, dan memiliki loyalitas terhadap organisasi (Robbins *et al*, 2010).

Hasibuan (2010), menggambarkan kepuasan kerja sebagai perasaan positif dan kasih sayang terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai. Salah satu faktor yang mendukung terciptanya kepuasan kerja yang baik adalah implementasi sistem *work-life balance* yang efektif dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Megaster *et al.* (2021), menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja pegawai. Ini tidak hanya membantu kesuksesan perusahaan tetapi juga meningkatkan semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugas mereka untuk perusahaan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Septya (2019), dan Ardiansyah (2020), yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang mendukung pegawai dalam menjalankan pekerjaan mereka secara efektif. Hal ini sangat penting karena dalam sebuah perusahaan, pegawai memiliki peran dominan dalam menentukan keberhasilan kegiatan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, penciptaan kepuasan

kerja pegawai harus menjadi prioritas utama, karena hal ini dapat meningkatkan moral kerja, dedikasi, rasa cinta, dan kedisiplinan dalam pekerjaan. Kepuasan kerja sebagian besar bersifat individual, karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, sesuai dengan karakteristik dan preferensi pribadi mereka.

Masalah kepuasan kerja perlu diberikan perhatian serius, karena tingkat kepuasan yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Kepuasan kerja seharusnya menjadi fokus utama bagi perusahaan, karena jika pegawai merasa tidak nyaman, tidak dihargai, atau tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka, hal ini dapat mengganggu fokus dan konsentrasi mereka dalam pekerjaan (Burhanudin, 2012).

PT Antam Tbk, merupakan sebuah perusahaan pertambangan dan logam yang beroperasi di seluruh Indonesia. Pada tahun 2022, PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) telah memiliki beberapa Unit Pengolahan Nikel (UBPN) di berbagai wilayah Indonesia, termasuk Halmahera Tengah Maluku Utara. Salah satu UBPN Nikel ANTAM yang terkenal adalah UBPN Nikel Buli. Beroperasi di Buli Halmahera Tengah, PT Antam Tbk UBPN Maluku Utara ini memiliki sekitar 279 karyawan tetap, menurut hasil laporan statistik.

Hasil wawancara dengan salah satu pegawai pada PT Antam yang bekerja di bagian *Human Capital* mengungkapkan bahwa yang sering menjadi masalah adalah para pegawai menunda pekerjaannya dan menyelesaikan saat mendekati *deadline*. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan salah satu indikator kinerja yang digunakan pada penelitian ini yaitu ketepatan waktu. Ketepatan waktu yang

dimaksudkan adalah apakah pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan jam kerja pada saat di kantor atau seringkali membawa pulang pekerjaan tersebut yang kemudian dikerjakan di luar kantor. Selain itu, tidak saling menghargai waktu yang dimiliki setiap pegawai, seperti mengganggu waktu kerja rekan yang lain untuk membahas dan menyelesaikan pekerjaan yang tidak mendesak di luar jam kerja. Seharusnya para pegawai memahami dan mempertanggung jawabkan porsi kerja yang telah dibagikan masing-masing agar tidak saling membebani rekan kerja yang lain. Jika para pegawai tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya sendiri dan seringkali saling membebani rekan kerja yang lain maka tuntutan pekerjaan akan terasa banyak. Hal-hal tersebut akan membuat para pegawai menjadi kurang fokus pada pekerjaannya dan akan mempengaruhi kinerja dari masing-masing pegawai itu sendiri.

PT Antam juga memiliki banyak pegawai yang berasal dari luar kota maupun luar daerah, sehingga mereka merasa terpisah dari keluarga mereka. Ini membuat mereka tidak dapat menghabiskan waktu bersama keluarga saat *weekend* seperti yang diinginkan oleh kebanyakan orang. Situasi ini membuat beberapa pegawai merasa jenuh, hal ini dapat memicu ketidakseimbangan (*work-life balance*) yang tidak terpenuhi. Beberapa pegawai bahkan menghabiskan lebih banyak waktu di kantor untuk menyelesaikan tugas, terutama selama jam lembur dan perintah dari atasan, yang pada akhirnya mengakibatkan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka. Ketidakseimbangan ini dapat berdampak negatif pada kinerja dan kepuasan pegawai dalam bekerja.

Masalah terkait *work-life balance* muncul ketika seseorang mengalami kesulitan untuk menjaga keseimbangan ini, sehingga dapat berdampak negatif pada kesejahteraan fisik, mental, dan emosional mereka. Beberapa pegawai mungkin merasa tidak memiliki waktu untuk mengejar hobi, berolahraga, atau bersosialisasi karena pekerjaan yang terus-menerus. Selain itu, keseimbangan yang tidak proporsional antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan waktu yang dihabiskan untuk keluarga, rekreasi, dan kegiatan pribadi lainnya. Para pegawai sulit untuk menetapkan prioritas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Adanya tekanan dari rekan kerja atau atasan untuk bekerja lebih banyak dapat menghambat upaya pegawai untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Dari penjelasan di atas, peneliti dapat melihat bahwa kinerja pegawai juga dapat meningkat seiring dengan meningkatnya *work-life balance* dan kepuasan kerja di perusahaan tempat mereka bekerja. Keseimbangan kehidupan kerja tidak berarti membatasi waktu yang pegawai habiskan di tempat kerja. Lebih penting untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Beberapa orang mungkin menemukan keseimbangan dalam bekerja dengan jam kerja yang lebih panjang, sementara yang lain mungkin membutuhkan lebih banyak waktu untuk kehidupan pribadinya. Keseimbangan ini harus disesuaikan dengan preferensi individu dan persyaratan pekerjaan. Ketika keseimbangan ini tercapai, kinerja individu dan perusahaan cenderung membaik.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Ardiansyah dan Surjanti (2020) telah membahas mengenai hubungan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki hubungan langsung

yang signifikan dengan kinerja pegawai. Sebaliknya, pengaruh *work-life balance* pada kinerja pegawai lebih bersifat tidak langsung.

Sebuah penelitian lain yang dilakukan oleh Syekti (2019), menghasilkan temuan berbeda, yaitu *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memengaruhi kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini juga terdapat indikasi bahwa tingkat kepuasan pegawai mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, yang kemungkinan disebabkan oleh penurunan kepuasan kerja. Ini dapat terkait dengan salah satu aspek *work-life balance*, yaitu keseimbangan kepuasan dalam kehidupan kerja dan pribadi yang mengalami penurunan. Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian Ansari (2022), yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *work-life balance* juga berdampak pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pegawai.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti berupaya mengajukan hipotesis baru yang mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai mediator antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti mencoba untuk mengisi kesenjangan yang ada pada penelitian sebelumnya. Studi empiris sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja pegawai dan keseimbangan kehidupan kerja dapat bervariasi. Dengan memasukkan variabel mediasi kepuasan kerja diharapkan akan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut.

Dari penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan pada *work-life balance* yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Tingkat tuntutan terhadap kinerja pegawai yang tinggi sudah menjadi bagian penting dalam setiap perusahaan. Karena keberhasilan suatu perusahaan sebenarnya tergantung pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *work-life balance terhadap* kinerja pegawai dengan menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja. Dengan demikian, upaya untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu dengan meningkatkan kinerja pegawai dan mengedepankan keseimbangan kehidupan kerja agar menciptakan kepuasan kerja yang baik.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah peneliti paparkan diatas, maka yang menjadi pertanyaan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kinerja pada pegawai Pt Antam, Tbk UBPN Maluku Utara?
2. Apakah terdapat pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada pegawai Pt Antam, Tbk UBPN Maluku Utara?
3. Apakah terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai Pt Antam, UBPN Maluku Utara?
4. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap variabel kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Pt Antam, Tbk UBPN Maluku Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Dilihat dari rumusan masalah yang telah di paparkan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kinerja prgawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel *work-life balance* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi penulis
Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya, serta sebagai implementasi ilmu yang diperoleh oleh penulis dalam perkuliahan.
 - b. Bagi Perguruan Tinggi
Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai tambahan literatur dan referensi bagi perguruan tinggi

2. Manfaat Praktisi

a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan seumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam analisa *work life balance* terhadap kinerja pegawai agar terciptanya kinerja yang baik.