

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Perencanaan kegiatan memegang peranan penting dalam struktur suatu organisasi atau perusahaan untuk menjamin kelancaran operasional dan pencapaian tujuan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki manajemen yang efektif. Manajemen mutu membantu perusahaan dan organisasi mencapai tujuan mereka dengan melibatkan karyawan dan masyarakat secara keseluruhan.

Keberhasilan suatu tugas tergantung pada kemampuan administrator dalam memantau tugas tersebut secara memadai sehingga dapat dilaksanakan secara efektif dan konsisten. Manajemen memegang peranan penting dalam memastikan seluruh area dalam perusahaan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Athoillah (2010), manajemen adalah disiplin dan seni mengelola penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dengan dukungan sumber daya lain dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen merupakan kombinasi antara seni dan ilmu pengetahuan. Ilmu manajemen senantiasa mengalami perkembangan dengan merujuk pada prinsip-prinsip umum. Hubungan sebab-akibat antara variabel manajemen telah ditetapkan dan dijelaskan sebagai generalisasi. Peneliti di masa depan dapat memanfaatkan informasi ini untuk menemukan temuan baru. Namun, seni manajemen mencakup pengetahuan tentang cara mencapai hasil yang

diinginkan melalui pengalaman, observasi, pembelajaran, dan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tentang manajemen.

Seni manajemen mendorong kreativitas, didasarkan pada pemahaman tentang ilmu manajemen. ini juga mempelajari cara mengontrol atau mengelola sumber daya manusia (SDM) di dalam perusahaan, sehingga SDM dapat beroperasi dengan efisien dan berkualitas, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Setiap perusahaan yang didirikan pasti memiliki harapan bahwa kelak akan mengalami perkembangan yang pesat dalam lingkup usaha dari organisasinya dan berharap terciptanya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya. Agar suatu perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh peran dari sumber daya manusia yang baik, dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula. Sumber Daya Manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam memberikan tenaga, kecerdasan, kreativitas, pemikiran dan imajinasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), juga dikenal sebagai manajemen personalia, sangat penting bukan hanya bagi general manajer dan manajer di departemen sumber daya manusia (HRD) saja, tetapi juga bagi general manajer dan manajer di semua bagian. Ini dilakukan agar mereka dapat memaksimalkan potensi karyawan mereka untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan menghadapi tantangan globalisasi. Hasibuhan (1997)

menyatakan bahwa ilmu seni sumber daya manusia (MSDM) adalah cara mengatur hubungan dan peran tenaga kerja sehingga mereka dapat membantu karyawan dan masyarakat dengan cara yang efektif dan efisien.

Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dalam kesuksesan suatu organisasi karena manusia memiliki perilaku, emosi, rasionalitas, dan tujuan pribadi. Pencapaian tujuan perusahaan dapat meningkat melalui pengelolaan yang efektif terhadap elemen-elemen tersebut. Kualitas sumber daya manusia dapat mencerminkan keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Perusahaan perlu memperhatikan fleksibilitas kerja karyawan dalam aspek kehidupan sosial mereka untuk mencapai kinerja yang memenuhi tuntutan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Tantangan utama yang dihadapi oleh setiap pekerja, baik di perusahaan pemerintah maupun swasta, adalah menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini memiliki dampak yang signifikan pada kinerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Mencapai *work-life balance* menjadi kunci bagi seorang pekerja dalam menciptakan harmoni antara kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaannya.

Selain itu, *work-life balance* merujuk pada kemampuan seseorang untuk membagi dan mengatur tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan tanggung jawab lainnya secara efektif, sehingga konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat dihindari. Dengan mencapai *work-life balance*, seorang pekerja dapat menciptakan keseimbangan yang tepat antara

waktu dan energi yang diinvestasikan dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan keluarga. Dengan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seorang pekerja memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerjanya. Kondisi ini juga dapat meningkatkan kepuasan pekerja terhadap pekerjaannya, sementara ketidakpuasan dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, bahkan dapat merugikan karir dan pekerjaan mereka.

Tingkat kepuasan karyawan adalah komponen penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepuasan dalam bekerja dapat berdampak positif pada kematangan psikologis dan kepuasan terhadap pekerjaan. Ini juga dapat meningkatkan semangat dan keinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawannya puas dengan pekerjaan mereka karena ketidakpuasan dapat mengakibatkan kinerja yang lebih buruk. Sebaliknya, kepuasan karyawan dapat meningkatkan semangat dan dedikasi mereka untuk bekerja. Rasa kepuasan kerja meningkatkan produktivitas, rasa bangga, dan komitmen terhadap pekerjaan. Berdasarkan data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan, Robbins dan Judge (2007) menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi biasanya lebih efektif daripada perusahaan dengan tingkat kepuasan karyawan yang rendah.

Kepuasan kerja mencakup persepsi seorang karyawan terhadap pekerjaannya, hubungan kerja, imbalan yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya

cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, penuh semangat, aktif, dan mencapai prestasi lebih tinggi dibandingkan dengan rekan kerja yang tidak merasa puas. Kepuasan kerja, atau sering disebut juga sebagai kepuasan pekerjaan, dijelaskan oleh Hasibuan (2010) sebagai sikap *emosional* yang menyenangkan dan penuh kasih terhadap pekerjaan yang diemban oleh seorang pekerja. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan

kepuasan kerja karyawan adalah adanya sistem *work-life balance* yang baik di perusahaan.

Stres kerja merujuk pada kondisi psikologis karyawan yang ditandai oleh reaksi negatif. Dengan kata lain, stres kerja bukan hanya membahayakan kesehatan fisik dan mental karyawan, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Menurut studi Sulastri dan Onsardi (2020), terdapat lima indikator stres kerja. *Pertama*, tuntutan pekerjaan melibatkan faktor-faktor terkait dengan pekerjaan, seperti permintaan yang melibatkan rencana kerja pribadi, kondisi kerja, dan elemen lainnya. *Kedua*, persyaratan peran mencakup pengalaman pekerjaan yang intens, di mana masalah di tempat kerja dapat terasa mengganggu identitas individu. Misalnya, konflik antar rekan kerja dapat menimbulkan tekanan psikologis dan berpotensi menyebabkan depresi. *Ketiga*, hubungan interpersonal dapat menjadi sumber stres jika terdapat hubungan yang tidak menyenangkan atau konflik, baik konflik antar individu maupun hubungan antar manusia yang tidak bersahabat. *Keempat*, struktur organisasi, sistem tugas, proses kerja, hubungan pelaporan, dan saluran komunikasi terkait dengan kerja individu

dan kelompok. *Kelima*, kepemimpinan organisasi juga menjadi faktor stres kerja, dan sikap kepemimpinan, seperti membina hubungan dengan bawahan, memiliki pengaruh signifikan dalam keberhasilan organisasi.

Mayangsari & Amalia (2018) menyatakan bahwa *work life balance* merupakan usaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam aktivitas di dalam dan di luar pekerjaan. Salah satu penyebab stres kerja adalah kehilangan kendali, seperti rasa frustrasi akibat beban kerja, tekanan waktu, nasehat yang kurang baik, dan hubungan yang tidak memuaskan. Oleh karena itu, ketika rasa frustrasi muncul, kemungkinan besar dapat menyebabkan stres kerja yang mempengaruhi perilaku seseorang.

Individu yang berhasil membangun *work life balance* secara psikologis dapat merasa rileks dan nyaman dalam bekerja serta beraktivitas. Ini berdampak positif pada perilaku sehari-hari mereka dan secara tidak langsung mengurangi tingkat stres kerja. Jika keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi terjaga dengan baik, hambatan perilaku dan stres kerja dapat diminimalkan.

Dalam penelitian Satriansyah & Adi (2019), ditemukan bahwa *work life balance* memiliki dampak langsung terhadap stres kerja. Namun, penelitian Hidayat & Abdurrahman (2017) menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap stres kerja. Oleh karena itu, terdapat perbedaan pandangan antara penelitian tersebut terkait hubungan *work life balance* dengan tingkat stres kerja.

Tingkat stres kerja juga memiliki dampak terhadap tingkat kepuasan kerja; semakin rendah tingkat stres kerja, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, dan sebaliknya, semakin tinggi tingkat stres kerja, semakin rendah tingkat kepuasan kerja. Bernstein dan Nash (2008) menyatakan bahwa ketidakpuasan karyawan yang disebabkan oleh stres di tempat kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas mereka. Menurut Handoko (2008), stres kerja adalah kondisi di mana tingkat ketegangan meningkat, yang dapat memengaruhi emosi, pola pikir, dan kesehatan seseorang. Oleh karena itu, stres yang berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya dan pada akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas yang diberikan kepada mereka.

Istilah *work-life balance* secara spesifik merujuk pada bagian kehidupan kerja yang berhubungan dengan kehidupan pribadi seorang karyawan. Dengan kata lain, *work-life balance* mencerminkan ide bahwa setiap karyawan dapat mencapai keseimbangan antara tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Fisher yang dikutip oleh Nurhabiba (2020) menyatakan bahwa *work-life balance* memungkinkan karyawan untuk mengatasi dua peran atau lebih yang memiliki tingkat kepentingan yang sama dan mungkin menjadi tanggung jawab mereka.

Terwujudnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dianggap penting untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan efektif tanpa menimbulkan Stres kerja yang signifikan. Melalui pencapaian keseimbangan ini, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendukung peningkatan

kinerja kerja. Upaya sedang dilakukan untuk mengurangi tingkat stres, dan penelitian. Satriansyah (2019) menunjukkan bahwa stres kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial yang memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini difokuskan pada karyawan Perum Damri Cabang Kota Bandung, yang merupakan bagian dari perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi sebagai penyedia jasa transportasi umum, terutama pada angkutan umum jalan raya untuk masyarakat. Bus Damri menjadi salah satu opsi transportasi yang dikelola pemerintah untuk mengatasi masalah kemacetan di beberapa ruas jalan Kota Bandung. Ketersediaan Bus Damri memberikan akses transportasi massal yang nyaman dengan harga yang terjangkau, memungkinkan masyarakat kelas menengah ke bawah untuk menggunakan layanan tersebut. Selain itu, rute Bus Damri kini tidak hanya mencakup wilayah sekitar Kota Bandung, tetapi juga telah meluas ke daerah di luar kota seperti Tanjung Sari, Jatinangor Kabupaten Sumedang, dan Cimahi.

Bus Damri diakui sebagai bagian integral dari BUMN yang melayani dan hadir untuk masyarakat. Sejak awal beroperasi pada tahun 1978, Bus Damri memberikan akses kendaraan murah dan nyaman bagi masyarakat Bandung Raya. Keberhasilan ini dapat diatribusikan pada peran karyawan Bus Damri dari satu generasi ke generasi berikutnya. Namun, untuk mencapai tujuan organisasi, kontribusi positif dari para karyawan diperlukan. Dalam kenyataannya, karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik di

lapangan akan mengurangi risiko stres kerja, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kepuasan dan kinerja karyawan. Sebagai bagian dari penelitian ini, dilakukan survei mini kepada tiga karyawan PT Perum Damri Cabang Kota Bandung:

Pentingnya kepuasan kerja karyawan menjadi jelas dalam konteks ini. Ketidakpuasan karyawan dapat menimbulkan harapan yang tidak diinginkan oleh perusahaan, yang dapat menghambat pencapaian banyak tujuan perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah perbedaan ini. Jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, hal ini dapat menciptakan ketidakharmonisan di tempat kerja dan berpotensi merugikan produktivitas serta pencapaian tujuan organisasi.

Kemudian diperkuat lagi oleh Bapak Heri Pulmas, Asisten Manajer Sumber Daya Manusia Perum Damri Cabang Kota Bandung, menguatkan pandangan ini dengan mengungkapkan bahwa work-life balance memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut beliau, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari sangat penting bagi karyawan, dan dengan mencapai keseimbangan tersebut, kepuasan karyawan dapat meningkat, serta kinerja mereka menjadi lebih baik. Work-life balance juga dianggap dapat mengurangi tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan.

Selain itu, Bapak Heri Pulmas menekankan peran penting atasan atau manajer dalam memperhatikan karyawan mereka untuk mencegah terjadinya

situasi yang dapat membuat karyawan merasa tidak aman, tidak nyaman, stres, dan tidak puas dengan hasil kerja mereka. Jika atasan memberikan perhatian pada hal-hal tersebut, karyawan secara tidak langsung akan lebih cenderung bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku. Hal ini dapat membawa dampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan, karena kinerja karyawan dapat diandalkan dan mereka dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Sebagai hasilnya, output perusahaan menjadi lebih baik karena karyawan dapat diandalkan dan tanggung jawab atas tugas yang mereka emban.

Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa *work life balance* yang baik dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa mampu mengatur waktu dan tanggung jawab kerja dengan kebutuhan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun, terdapat kekurangan dalam pemahaman mengenai mekanisme hubungan antara *work life balance*, stres kerja, dan kepuasan kerja di lingkungan kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Selain itu, tingkat stres dan kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung *work life balance*. Kebijakan dan praktik seperti fleksibilitas jam kerja, cuti yang lebih fleksibel, dan dukungan manajemen terhadap kebutuhan karyawan dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Tabel berikut menunjukkan sistem cuti dan ketidakhadiran karyawan.

**Tabel 1. 1 Sisten Cuti Karyawan**

No.	Jenis	Keterangan
1	Cuti tahun	12 hari/18bulan
2	Cuti bersalin	3 bulan
3	Cuti keluarga	4 hari
4	Cuti Kecelakaan/sakit	7 hari
5	Cuti berduka	7 hari

sumber: Perum damri 2023

Observasi dari penelitian awal menunjukkan bahwa beberapa karyawan melakukan lembur karena merasa pekerjaan mereka belum selesai, dan banyak yang bekerja melebihi jam kerja yang dijadwalkan karena merasa target pendapatan mereka tidak mencukupi. Hal ini mengindikasikan bahwa akibat beban kerja yang meningkat, sejumlah karyawan kesulitan menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang memadai, yang pada gilirannya menyebabkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja.

Sehingga, penelitian yang mempertimbangkan peran stres kerja sebagai variabel mediasi dan menginvestigasi dampak keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja memberikan wawasan baru bagi perusahaan dan manajer dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana *work-life balance* memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan peran stres kerja sebagai mediasi dalam hubungan

tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang mendukung kesejahteraan karyawan dan keberhasilan organisasi.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Situasi kerja yang dihadapi tidak sesuai dengan ekspektasi para pegawai, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja dikarenakan adanya faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, faktor tersebut yaitu peralatan yang kurang memadai di bagian bidang operasional dalam menginput data dan menentukan jadwal operasi armada masih menggunakan peralatan komputer, laptop pribadi, hal tersebut berdampak pada kepuasan kerja..

2. Masih sedikit penelitian yang memperhatikan secara khusus peran *work life balance* dalam mempengaruhi tingkat stres kerja dan sejauh mana stres kerja dapat menjadi mediator yang memicu karyawan mendapatkan kepuasan kerja.

3. Dalam dinamika lingkungan kerja, pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana *work life balance* berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat stres kerja.

4. tinjauan terhadap penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat temuan penelitian yang beragam mengenai stres kerja karyawan memediasi *work life balance* dan kepuasan kerja apakah berpengaruh secara parsial atau tidak, yang mengarah pada Gap.

5. Stres kerja merujuk pada tingkat kesulitan dan tegangan yang dapat dihadapi oleh individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Work-life balance merujuk pada keseimbangan antara tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dapat mempengaruhi keseimbangan emosional dan mental individu.

### **C. Rumusan masalah**

Variabel *work life balance* (X), Kepuasan kerja (Y), dan Stres kerja (Z) menjadi fokus utama dalam penelitian ini, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perum DAMRI Bandung
2. Apakah *work life balance* memiliki pengaruh terhadap stres kerja pada karyawan Perum DAMRI Bandung
3. Apakah stres kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perum DAMRI Bandung
4. Apakah stres kerja memediasi hubungan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perum DAMRI Bandung

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perum DAMRI Bandung
2. Untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap *work life balance* pada karyawan Perum DAMRI Bandung
3. Untuk menguji stres kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perum DAMRI Bandung
4. Untuk menguji pengaruh stres kerja memediasi hubungan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perum DAMRI Bandung

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian merupakan salah satu hal yang diharapkan dari hasil penelitian yang telah dan akan dilakukan. Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Diadakannya penelitian ini dalam kegunaan materi ialah diharapkan penelitian ini bisa dikembangkan dan dapat meningkatkan kemampuan berfikir dalam penulisan karya ilmiah di kemudian hari.
  - b. penelitian yang ditulis dalam skripsi ini bisa menjadi inovasi pada Jurusan Manajemen UIN Sunan Gunung Djati Bandung serta dengan terwujudnya penelitian ini bisa dijadikan rujukan untuk mengembangkan kajian tentang *work life balance*, kepuasan kerja dan stres kerja dalam konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini diharapkan

akan memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia. Manfaat Praktis

c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi kinerja perusahaan yang akan memotivasi perusahaan menjadi perusahaan yang lebih baik lagi di masa mendatang serta membantu perusahaan dalam memperhatikan usaha-usaha untuk mempertahankan etika tersebut sesuai dengan prestasi karyawan supaya lebih loyalitas dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan bisa lebih bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas, guna untuk menjaga stabilitas komitmen dari para karyawan kepada Perum Damri Cabang Kota Bandung.

d. Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan masukan bagi fakultas dan menambah referensi perpustakaan serta dapat menambah wawasan bagi mahasiswa/mahasiswi di masa yang akan datang.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG