

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Di era milenial seperti saat ini, salah satu hal yang paling berpengaruh besar untuk keberlangsungan suatu perusahaan adalah system manajemen. Apabila ditelaah lebih dalam manajemen memiliki peran penting mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan evaluasi dimana sumber daya yang ada dapat diperhitungkan dan diawasi dengan baik. Ricky W. Griffin mengemukakan manajemen dideskripsikan sebagai alur perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan (*goals*) secara cepat dan tepat. Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni untuk mengatur dan mengkoordinasikan sumberdaya agar terwujudnya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Sumberdaya yang mempunyai kendali dalam manajemen suatu organisasi adalah sumberdaya manusia, dimana manusia adalah satu-satunya penggerak dan pengelola semua aktifitas di dalam perusahaan (Sulastri, 2012). Sebagai pendukung dari terciptanya sumberdaya manusia yang baik disuatu organisasi diperlukan adanya kinerja yang berkualitas dari setiap sumber daya manusia.

Pendapat Amstrong dalam (Wibowo, 2012), menyebutkan bahwa satu hal yang perlu diperhatikan dalam membangun suatu organisasi yaitu manajemen kinerja, karna berkaitan dengan cara yang digunakan untuk mendapatkan hasil terbaik dari sebuah organisasi. Hal yang harus dilakukan adalah memikirkan hal apa saja yang perlu dilakukan, dan mengelola setiap metode yang telah dijalani didalam kerangka tujuan, dan berbagai macam aturan yang telah disepakati sebelumnya.

Adapun pendapat (Robbins, 2006) “kinerja merupakan penilaian yang berbentuk evaluasi terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukan

individu ataupun organisasi dan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama”. Oleh karena itu, suatu pekerjaan perlu di rencanakan dengan baik agar sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Dalam Monday (2008), kinerja didefinisikan sebagai suatu proses yang difokuskan untuk mencapai suatu tujuan dan memastikan bahwa proses-proses keorganisasian yang berjalan sesuai dengan perencanaan di awal untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan pusat yang paling krusial, yaitu organisasi.

CV. Pandawa Lima merupakan *company* yang bergerak di bidang pelayanan jasa dan paling banyak berhubungan langsung dengan produksi barang, maka dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam melakukan pekerjaannya seorang karyawan dituntut untuk focus, detail, dan berhati-hati. Karena jika karyawan melakukan kesalahan sekecil apapun, hal tersebut akan membawa dampak buruk pada produksi barang. Oleh sebab itu, perusahaan membutuhkan karyawan kompeten yang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Untuk melihat kompeten atau tidaknya seorang karyawan, maka perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan. Penilaian ini dilakukan secara rutin di setiap tahunnya untuk mengetahui capaian kinerja karyawan. Berikut adalah tabel penilaian kinerja karyawan dalam 3 tahun terakhir:

BANDUNG  
**Tabel 1. 1**  
**Penilaian Kinerja Karyawan**

No.	Tahun	Jumlah Karyawan	Rata-rata penilaian kinerja	Keterangan
1.	2019	117	B	Baik
2.	2020	130	B	Baik
3.	2021	135	B	Baik

Sumber: Data HRD CV. Pandawa Lima (2022), diolah oleh penulis (2022)

Untuk melihat kualitas kinerja, CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung membuat indikator yang merupakan Kriteria Penilaian Kinerja agar dapat mengukur kualitas kinerja karyawan. Indikatornya meliputi:

**Tabel 1. 2**  
**Indikator Penilaian Kinerja Karyawan**

<b>Indikator Penilaian Kinerja Karyawan</b>	
D	Buruk
C	Cukup
B	Baik
A	Sangat Baik

Sumber: Data HRD CV. Pandawa Lima (2022) diolah oleh penulis (2022)

Pada data yang ada diatas, dapat terlihat pada kurun waktu tiga tahun terakhir, kinerja karyawan berdasarkan penilai ada pada indicator kedua yaitu B (kompetensi baik). Akan tetapi, hal tersebut juga menunjukkan bahwa kinerja belum mencapai kriteria indicator maksimal yaitu A (sangat baik). Serta dapat dikatakan bahwa karyawan di CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung belum mampu memberikan atau menunjukkan kinerja yang sempurna. Walaupun penilaian kinerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir termasuk pada kategori yang baik, dapat dilihat juga ternyata karyawan belum maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan menghadapi kendala saat menjalankan praktik pekerjaannya.

Untuk mendapatkan kinerja yang baik pada karyawan, tentu perusahaan juga perlu memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan agar karyawan dapat melakukan tugas dan kewajibannya secara benar yang mengakibatkan tujuan perusahaan akan lebih mudah untuk dicapai. Hal yang harus diperhatikan adalah berbagai macam konflik yang terjadi dan stress kerja yang dialami para karyawan.

Menurut data ILO pada tahun 2014, di Indonesia angka keterlibatan angkatan kerja wanita berada titik yang tinggi pada angka 53.4 persen, terlihat

sangat meningkat jika dibandingkan dengan data yang ada pada tahun 2003 dimana keterlibatan angkatan kerja wanita berada pada angka 43.5 persen.

Riset yang ditunjukkan oleh Badan Pusat Statistik dan Pusdatinaker (2015) juga menjelaskan bahwasanya setiap tahun jumlah partisipasi angkatan kerja wanita terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2010 jumlah angkatan kerja wanita menyentuh pada angka 40.7 juta jiwa, dan terus meningkat pada tahun 2012 menjadi 43 juta jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa angkatan kerja wanita di Indonesia selalu meningkat setiap tahun dan memiliki peran penting untuk dunia pekerjaan di Indonesia. Beriringan dengan hal tersebut, dapat dilihat jika semakin banyak tenaga kerja wanita yang dibudidayakan di perusahaan yang ada di Indonesia. Dengan begitu, membuktikan bahwa saat ini wanita memiliki kesempatan yang sama dalam berkarir dan berperan aktif dalam perusahaan.

Selain itu, melesatnya perubahan era modern dan teknologi juga memacu manusia untuk menjalani persaingan hidup menjadi lebih kompetitif, sebagai dampaknya dapat terlihat jika banyak manusia yang mulai mengejar karier, dan mengembangkan kemampuan mereka menjadi sesuatu yang menghasilkan, sehingga kebutuhan mereka pun dapat terpenuhi. Beberapa waktu terakhir, tren pasangan dengan *dual carrier* dan kampanye *equality gender* mulai bermunculan, yang memberikan dampak tidak ada batasan pekerjaan dan adanya kesetaraan *gender* pada pria dan wanita. Hal demikian yang juga memacu semakin banyak wanita yang tertarik dan termotivasi terlibat di dunia kerja dan bukan sesuatu yang tidak mungkin jika perempuan yang berkarier mengalami fase konflik peran ganda. Sehingga wanita yang bekerja harus berupaya untuk menyeimbangkan kedua peran nya yaitu peran dalam keluarga dan peran dalam pekerjaan, meskipun kesempatan kerja untuk wanita sudah meningkat seiring berjalannya waktu, dari sisi negatifnya banyak permasalahan baru yang dapat terjadi salah satunya adalah Konflik Peran Ganda (*work-family conflict*).

*Work-family conflict* ini dapat terjadi kepada karyawan yang memiliki tekanan kepada dua hal yang sama-sama memiliki tanggung jawab yang harus

dipenuhi didalamnya yaitu pekerjaan dan keluarga. Masalah akan timbul apabila karyawan mendapat tekanan dari dua peran yang dijalani secara bersamaan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan (Greenhaus, 1985) dimana konflik peran ganda adalah suatu bentuk konflik yang dialami oleh karyawan yang memiliki tuntutan atas peran yang dijalani antara peran pekerjaan dan keluarga yang tidak seimbang dalam beberapa hal.

Menurut data yang didapat dari hasil wawancara bersama kepala bidang *Human Resources Management* CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung, dominasi karyawan wanita sangat terlihat pada karyawan di CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung. Sebanyak 85% karyawan wanita sudah memiliki status pernikahan, dimana peran dan tanggung jawab mereka lebih besar jika dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah. Para karyawan wanita ini dituntut untuk menjalankan dua peran sekaligus, dimana apabila salah satu peran tersebut tidak dapat dipenuhi dengan baik, maka akan menimbulkan permasalahan baru. Salah satunya studi kasus yang sering terjadi di CV. Pandawa Lima adalah saat seorang karyawan dihadapkan oleh dua pilihan, antara masuk untuk bekerja, atau merawat anak yang sedang sakit. Apabila seorang karyawan memilih untuk merawat anak dirumah, maka produktivitas perusahaan pun akan terganggu karna target pesanan produksi tidak akan tercapai apabila di perusahaan kekurangan karyawan produksi. (Goodarzi, 2015) menyatakan bahwa “pekerjaan dan keluarga merupakan dua komponen sosial yang penting bagi individu dan masyarakat, sehingga perlu menjaga ketertiban dan kesehatan umum masyarakat terkait dengan kinerja yang seimbang dan efisien dari bagian-bagian ini”.

Selanjutnya, factor yang tidak kalah penting untuk diperhatikan adalah stress kerja karyawan. Stress kerja menurut (Robbins & P, 1996) Adalah suatu keadaan dimana seorang individu menghadapi sebuah tekanan atau tuntutan yang berhubungan dengan hal yang berkaitan dengan tanggung jawabnya dan hasilnya sering kali dipersepsikan dengan suatu hal yang belum pasti dan penting. Adapun pendapat dari (Mangkunegara, 2002) “stres kerja merupakan sebuah tekanan dalam perasaan setiap individu yang dialami oleh karyawan ketika menghadapi

pekerjaan”. Sedangkan, (Robbins & P, 1996) menyatakan pendapatnya bahwa setiap karyawan yang memiliki stress kerja yang tinggi akan mengalami rasa tidak puas terhadap pekerjaan yang dikerjakan dan akan berpengaruh kepada kinerja karyawan. Maka dari itu, tinggi atau rendahnya tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan dapat berdampak pada kinerja serta kepuasan kinerja karyawan.

Dalam hal tersebut, perusahaan perlu melakukan usaha yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan. Salah satunya dengan cara memperhatikan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada karyawan agar sesuai dengan kemampuan karyawan. Apabila karyawan diberikan tanggung jawab yang lebih besar, biasanya karyawan akan merasa terbebani dan melihat pekerjaan tersebut sebagai stress tersendiri sehingga energy positif yang dimiliki oleh karyawan akan berkurang dan karyawan tidak maksimal dalam menjalani pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Aktharsha & Rajeshwaran, 2017) sangat menjelaskan dan menunjukan bahwa tingkat stress kerja yang dialami oleh karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dan, dalam penelitian tersebut juga menunjukan bahwa stress kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut, terdapat bahan evaluasi yang terkandung didalamnya dimana organisasi harus memberikan perhatian kepada para karyawan yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan suatu pekerjaan, sehingga karyawan mampu mengendalikan tingkat stress yang dialami sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan karyawan dapat merasa puas dengan hasil kerjanya.

Dalam pelaksanaan kinerja, para karyawan memiliki *shift* kerja yang mana dibagi menjadi dua, yaitu *shift* pagi dan *shift* malam. Upaya peningkatan produktivitas pada karyawan dilakukan dengan penjadwalan kerja yang menerapkan *system shift* yang dapat dilihat pada rentang waktu berikut:

**Tabel 1. 3**  
**Jadwal Kerja Karyawan**

<b>JADWAL KERJA</b>		
<b>No.</b>	<b>Waktu</b>	<b>Jam</b>
<b>1.</b>	Shift Pagi	07.00 – 15.00
<b>2.</b>	Shift Malam	22.00 – 07.00
<b>3.</b>	Long Shift	07.00 - 19.00

Sumber: CV. Pandawa Lima (2022)

Tabel diatas memperlihatkan bahwa pada CV. Pandawa Lima menerapkan dua macam shift dan satu shift tambahan yaitu long shift. Dimana waktu kerjanya yang lebih panjang yaitu selama 12 jam. Sedangkan untuk shift pagi dan malam diberlakukan waktu kerja selama 9 jam. Kondisi karyawan yang dituntut untuk bekerja dengan system shift dan target produksi yang tinggi ini apabila tidak diimbangi dengan istirahat yang cukup dan berkualitas maka akan dapat menambah stress kerja pada karyawan.

Selain itu, Berdasarkan hasil wawancara singkat atau pra-survey bersama karyawan produksi. 7 dari 10 karyawan menyatakan bahwa stress kerja juga meningkat apabila pesanan produk dari konsumen melonjak tinggi dan dalam waktu yang singkat harus segera diselesaikan. Maka perusahaan akan menambah waktu kerja menjadi *long shift* selama 12 jam. Yang mana dalam waktu kerja yang panjang, karyawan harus focus agar tidak ada kesalahan dalam pekerjaannya. Ada beberapa kasus juga yang dijelaskan oleh kepala bidang *Human Resources Management* Kabupaten Bandung, saat karyawan sudah mengalami stress kerja dalam puncak yang tinggi, dan mengalami kelelahan biasanya *human error* akan lebih besar kemungkinannya untuk terjadi. Salah satu dampaknya adalah kerugian yang dialami oleh perusahaan apabila satu saja produk yang dijual mengalami kecacatan atau *deffect*, maka perusahaan tidak akan mendapatkan *fee* (bayaran)

atas produk yang telah dibuat. Dan hal tersebut, harus dipertanggungjawabkan oleh group produksi yang membuat.

Berkaitan dengan fenomena diatas, dapat diketahui bahwa dalam pencapaian kinerja terdapat permasalahan yang diduga disebabkan oleh *work-family conflict* dan stres kerja yang dihadapi oleh karyawan. Dari hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung dengan judul “Pengaruh *Work-family conflict* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wanita Pada CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung”

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dikemukakan diatas, ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi, yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan wanita di CV. Pandawa Lima diduga mengalami *work-family conflict* yang diakibatkan oleh peran ganda yang dimiliki oleh para karyawan itu sendiri. Sebab, di CV. Pandawa Lima memang karyawan wanita yang bekerja rata-rata adalah orang yang sudah memiliki status pernikahan.
2. Stress kerja yang dialami oleh para karyawan juga disebabkan oleh jadwal *shift* kerja yang panjang, dimana dibagi menjadi dua shift yaitu *shift* pagi dan malam yang disesuaikan oleh bagian PPIC. Selain itu dipengaruhi juga apabila semakin banyak permintaan barang maka jumlah target yang ditetapkan oleh perusahaan pun akan semakin tinggi. Stress kerja ini akan berdampak pada performa dari para karyawan itu sendiri.
3. Dilihat dari data penilaian kinerja karyawan 3 tahun terakhir, kinerja karyawan belum pada tahap penilaian kinerja maksimal atau sangat baik yang menimbulkan dugaan adanya pengaruh *work-family conflict* dan stress kerja terhadap kinerja karyawan. Karna, kinerja karyawan ini yang menentukan terpenuhi atau tidaknya permintaan barang yang diminta oleh konsumen.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi permasalahan yang telah dikemukakan diatas, maka dalam penelitian ini, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:



1. Apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap kinerja karyawan wanita pada CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung?
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan wanita pada CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh *work-family conflict* dan stress kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan wanita pada CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung?

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

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Ada tidaknya pengaruh *work-family conflict* terhadap kinerja karyawan wanita pada CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung.
2. Ada tidaknya pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan wanita pada CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung.
3. Besarnya pengaruh *work-family conflict* dan stress kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan wanita pada CV. Pandawa Lima Kabupaten Bandung.

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

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dengan cara memberikan sumbangan pemikiran mengenai pengaruh *work-family conflict* dan stress kerja terhadap kinerja kerja karyawan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah untuk menyikapi *work-family conflict* dan stress kerja yang dirasakan oleh karyawan yang mana dapat mempengaruhi kinerja kerjanya.

2. Bagi Pihak Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat yang memberikan dampak secara khusus untuk proses pembelajaran dan penerapan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada topik yang sama yaitu *work-family conflict*, stres kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

### 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dilakukan sebagai alat untuk mempraktekkan teori-teori dan pembelajaran yang telah di dapat selama masa perkuliahan dan hasil dari membaca beberapa literatur yang ada. Dari penelitian ini juga, peneliti dapat menambah pengetahuan tentang *work-family conflict*, stress kerja, dan kinerja kerja melalui objek yang riil sehingga peneliti dapat menentukan sikap apa yang harus dilakukan ketika menemui permasalahan yang berkaitan dengan hal-hal tersebut di perusahaan.

