

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peningkatan kompetisi global, disrupsi teknologi, dan perubahan dalam pola kerja telah mengakibatkan pergeseran yang signifikan dalam hal tuntutan dan harapan yang ditempatkan pada pekerja atau karyawan. Seiring dengan berjalannya waktu, tuntutan terhadap karyawan tidak lagi terbatas pada kemampuan mereka dalam mengejar target bisnis, tetapi juga mencakup aspek-aspek lain yang lebih holistik. Perusahaan saat ini telah menyadari pentingnya memiliki keunggulan kompetitif yang unik untuk tetap bersaing dalam pasar yang terus berubah (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Manusia merupakan aset yang unik, karena memiliki intelektualitas, emosi, nafsu, kompetensi, pemahaman, motivasi, potensi, dan karya (Soetrisno, 2016), yang artinya aspek-aspek tersebut menjadi sebuah indikator naik-turunnya kinerja manusia sebagai salah satu faktor produksi.

Selama beberapa dekade, manajer sumber daya manusia telah meyakini bahwa fungsi mereka adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi (Liu et al., 2007). Menurut Armstrong & Yusron (2021), Kinerja mengacu pada sejauh mana suatu entitas, seperti individu, tim, atau perusahaan, berhasil mencapai tujuan dan tanggung jawabnya. Ini bukan hanya menyangkut *output* yang dapat diukur, tetapi juga melibatkan perilaku dan proses bagaimana tugas atau aktivitas dijalankan. Untuk mencapai hal ini, fokus utama perusahaan adalah pada pengembangan potensi manusia, khususnya kinerja karyawan, sebagai salah satu sumber keunggulan strategis mereka. Dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara

optimal, perusahaan dapat menambah daya saingnya dan kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berfluktuasi.

Akan tetapi, menurut R. Helmle et al. (2014) tekanan kinerja secara berlebihan dapat meningkatkan tingkat stres yang dirasakan oleh karyawan dan memperburuk konflik antara peran kerja dan peran kehidupan, yang pada gilirannya dapat mengurangi kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Dalam mengatasi hal tersebut diperlukan peran krusial perusahaan untuk menciptakan keharmonisan antara tuntutan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan *feedback* positif dari karyawan, serta produktifitas yang didapat tanpa mengorbankan kesehatan dan kebahagiaan mereka.

Work-life balance semakin mendapat perhatian dari para pembuat kebijakan, organisasi, manajemen, karyawan, dan komunitas mereka di seluruh dunia (McCarthy et al., 2010). Dalam studi bertajuk "*Work Relationship Index*" yang dilakukan oleh *Hewlett-Packard* (2023), yang melibatkan 15.624 partisipan di 12 negara, termasuk Indonesia, ditemukan bahwa 83% karyawan bersedia menerima gaji yang lebih rendah jika hal tersebut dapat meningkatkan hubungan yang positif dengan pekerjaan mereka. Faktor utama yang berkontribusi terhadap sentimen ini adalah keinginan untuk mendapatkan fleksibilitas baik dalam hal jam kerja maupun lingkungan kerja. Dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, karyawan dapat bekerja dimana saja tanpa hambatan. Banyak organisasi di seluruh dunia telah mengadopsi sistem kerja jarak jauh untuk meningkatkan fleksibilitas (Chatterjee et al., 2022). Namun, menggunakan

Teknologi komunikasi seperti ini dalam pekerjaan, tentu akan semakin mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Boswell & Olson-Buchanan, 2007).

Mencapai keseimbangan yang memuaskan dalam kehidupan dan pekerjaan sering kali dipahami sebagai membatasi satu aspek, biasanya pekerjaan, untuk mengalokasikan lebih banyak waktu ke aspek lainnya. Perdebatan antara WLB dan performa karyawan merupakan diskusi kompleks dan berkelanjutan pada bidang MSDM dan psikologi organisasi. Kedua konsep ini penting bagi kesuksesan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan, namun sering kali keduanya dipandang sebagai prioritas yang berbeda dan terkadang saling bertentangan. Hasil penelitian Mendis & Weerakkody (2018) dan Isse et al. (2018) membuktikan bahwa *work-life balance* yang baik dari karyawan secara signifikan akan meningkatkan kinerja karyawan. Pada dasarnya, karyawan mendapatkan manfaat dengan merasa tidak terlalu stres dan lebih bahagia baik ketika bekerja maupun ketika menjalankan aktifitas di luar pekerjaan. Selanjutnya, penting bagi perusahaan untuk menerapkan langkah-langkah strategis terkait teknologi dan keseimbangan hidup dan kerja dalam mendukung peningkatan motivasi dan kinerja karyawan (Wolor et al., 2020). Sedangkan, Lucy Wambui et al., (2017) dan Rafsanjani et al., (2019) mengklaim *work-life balance* tidak mempunyai dampak yang signifikan terhadap performa seseorang. Mereka menekankan fasilitas dan tunjangan yang memadai di tempat kerja memberikan para karyawan kemampuan untuk mengatasi masalah diluar pekerjaan tanpa berdampak negatif pada kinerja mereka.

Berdasarkan uraian studi terdahulu terkait pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja, terlihat adanya *research gap* yang perlu dijawab. Beauregard & Henry (2009) menyarankan penelitian selanjutnya sebaiknya memperdalam pemahaman tentang mediator dan moderator dalam interaksi antara *work-life balance* dan prestasi kerja. dengan analisis lebih lanjut diharapkan dapat memberikan *insight* yang lebih kaya dan mendukung perkembangan strategi organisasional yang lebih manjur dalam mengelola aspek keseimbangan kerja-hidup. Untuk itu, penelitian ini akan menggunakan variabel *job satisfaction* sebagai mediator antara pengaruh *work-life balance* terhadap *employee performance*.

Sejumlah penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediator dalam menghubungkan *work-life balance* dengan *employee performance*. Seperti pada penelitian Aruldoss et al., (2021), yang menemukan peran *job satisfaction* sebagai mediator antara *quality of work life* dan *work-life balance*. Penelitian yang lebih spesifik dikemukakan oleh Dousin et al (2021), yang mana kepuasan kerja juga berperan dalam memediasi atau menghubungkan pengaruh antara *work-life balance* (yang mencakup fleksibilitas jam kerja, supervisi yang mendukung) dan kinerja karyawan.

Tempat yang terpilih sebagai fokus dalam studi ini ialah PT. Cresco Indonesia, perusahaan ini Adalah sebuah perusahaan investasi luar negeri (PMA) dari Jepang, yang didirikan pada tahun 1989 dan sekarang berlokasi di Gede Bage, Bandung. Perusahaan ini berfokus pada industri pembuatan sandal slipper, dengan tujuan utama ekspor ke negara Jepang. Perusahaan ini terdiri dari 13 departemen, yang masing-masing melakukan aktivitas berbeda dalam proses produksi. Saat ini,

PT. Cresco Indonesia memiliki dominasi perempuan di antara karyawan-karyawannya, yang tentunya berpotensi memiliki masalah peran ganda. Mereka mengoperasikan satu shift kerja dari pukul delapan pagi hingga pukul empat sore dan kerja *overtime* apabila diperlukan.

Sebagai studi pendahuluan, peneliti melakukan wawancara dengan bagian manajemen sumber daya manusia PT. Cresco Indonesia, Ibu Ewin Purba (2023). Tujuan dari wawancara ini adalah untuk memperoleh informasi terkait permasalahan yang dapat diangkat sebagai fokus penelitian. Hasil wawancara tersebut mengungkapkan beberapa permasalahan yang saling terkait, khususnya berkaitan dengan kesetaraan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada prestasi kerja.

Permasalahan pertama terletak pada pola rekrutmen di PT. Cresco Indonesia yang cenderung dipengaruhi oleh faktor ikatan keluarga. Dampaknya, banyak karyawan yang memiliki hubungan keluarga satu sama lain, sehingga sulit bagi mereka memisahkan peran kehidupan pribadi atau keluarga, dengan peran di tempat kerja. Menurut informasi yang diberikan oleh narasumber, permasalahan ini umumnya terjadi ketika pasangan suami-istri bekerja di lingkungan perusahaan yang sama. Dalam situasi ini, hubungan keluarga yang saling terkait dapat menciptakan tantangan dalam memisahkan aspek kehidupan pribadi atau keluarga dengan tuntutan dan peran di tempat kerja. Hal ini dapat berdampak pada dinamika kerja, interaksi di lingkungan kerja, dan kesulitan menjaga batas antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selanjutnya, narasumber menuturkan terkait masalah absensi yang dapat timbul ketika sekelompok karyawan yang memiliki ikatan keluarga sama-sama menghadiri atau mengadakan acara keluarga tertentu. Situasi ini dapat memberikan dampak signifikan terhadap tingkat kehadiran di tempat kerja. Misalkan, jika kelompok karyawan yang memiliki ikatan keluarga yang erat menghadiri atau mengadakan acara keluarga, kemungkinan besar mereka akan absen bersamaan. Hal ini dapat memunculkan tantangan dalam menjaga ketersediaan tenaga kerja di perusahaan, karena dapat menimbulkan gangguan terhadap produktivitas dan efisiensi.

Dalam rangka mendapatkan pemahaman lebih lanjut, peneliti juga melakukan wawancara dengan lima karyawan yang bertugas di bagian kantor. Hasil wawancara menunjukkan bahwa para narasumber banyak menyoroti kepuasan terhadap pekerjaan mereka karena merasa mampu menjalankan tugas dengan baik dan memiliki kemampuan atau kompetensi yang mendukung kinerja mereka. Terkait dengan aspek gaji, beberapa karyawan mengungkapkan kepuasan mereka terhadap bayaran yang diterima, sementara ada pula yang masih merasa kurang puas. Melalui pengamatan, terlihat bahwa sikap karyawan terhadap gaji dipengaruhi oleh faktor usia dan peluang untuk pengembangan. Karyawan yang lebih tua cenderung merasa puas dengan gaji mereka, sementara karyawan yang lebih muda mungkin memiliki harapan yang lebih tinggi dan mencari peluang untuk perkembangan karir.

Berdasarkan pemaparan studi pendahuluan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna melihat pengaruh masing-masing variabel. Penelitian

dilakukan dengan mengangkat judul “**Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PT. Cresco Indonesia)**”.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah proses mengumpulkan informasi dan menganalisis berbagai aspek yang terkait dengan obyek penelitian untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul (Sugiyono, 2019). Berpijak pada latar belakang masalah yang usai dipaparkan sebelumnya, maka identifikasi masalah pada kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa karyawan yang memiliki hubungan keluarga satu sama lain di PT. Cresco Indonesia, sehingga dapat menjadi indikasi masalah *work-life balance*.
2. Terdapat indikasi penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh gangguan dari kehidupan pribadi atau *nonwork*.
3. Terdapat beragam sikap terhadap kepuasan kerja di kalangan karyawan.
4. Diperlukan penelitian lanjutan untuk memperdalam pemahaman tentang peran *job satisfaction* sebagai variabel mediator dalam pengaruh *work-life balance* terhadap *employee performance*.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah suatu pertanyaan atau pernyataan yang dirumuskan untuk menggambarkan kesenjangan antara harapan atau keinginan dengan situasi yang sebenarnya, yang akan dipecahkan melalui pengumpulan data dalam

penelitian (Sugiyono, 2019). Berdasarkan berbagai uraian Berdasarkan informasi yang telah disajikan, berikut adalah rumusan masalah yang dapat diidentifikasi:

1. Bagaimana pengaruh *Work-life balance* terhadap *employee performance* PT. Cresco Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Cresco Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* PT. Cresco Indonesia?
4. Bagaimana *job satisfaction* memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *employee performance* PT. Cresco Indonesia?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian secara erat terhubung dengan rumusan masalah yang disajikan (Sugiyono, 2019). Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-life balance* terhadap *employee performance* PT. Cresco Indonesia
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Cresco Indonesia
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* PT. Cresco Indonesia
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *employee performance* PT. Cresco Indonesia.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan sebagai acuan khususnya dalam area manajemen sumber daya manusia untuk memperluas pengetahuan tentang keterkaitan antara variabel-variabel, yaitu keseimbangan kehidupan kerja, performa pegawai, dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat berfungsi sebagai perbandingan bagi studi-studi berikutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna untuk meluaskan perspektif, pengalaman dan pemahaman penulis terkait ilmu manajemen terkhusus pada manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan *Work-life balance*, *job satisfaction*, dan *employee performance*.

b. Bagi Fakultas dan Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya studi manajemen serta menjadi bahan literasi dan menjadi panduan bagi mahasiswa lain yang tertarik untuk meneliti variabel yang sama.

c. Bagi Perusahaan atau Instansi Terkait

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang signifikan dan menjadi pedoman dalam merancang program *work-life balance* di lingkungan perusahaan, dengan tujuan meningkatkan

employee performance melalui evaluasi *job satisfaction*. Selain itu, hasil riset ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait permasalahan ketenagakerjaan yang dihadapi, dengan fokus pada upaya peningkatan kinerja karyawan.

