

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kualitas sumber daya manusia (SDM) harus terus dikembangkan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena SDM merupakan modal yang sangat penting bagi pembangunan nasional. Kuantitas dan kualitas adalah dua cara SDM dapat dilihat. Aspek kualitas mencakup sumber daya manusia baik fisik maupun non fisik (kecerdasan dan mental) dalam mewujudkan suatu pembangunan. SDM yang baik dapat didukung dengan kuantitas dan kualitas yang baik. Aspek kuantitas mengacu pada jumlah sumber daya manusia atau populasi yang tersedia (Bastian, 2023)

SDM menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi karena keberhasilan organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi tersebut yang tidak terlepas dari hasil kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya (Kurniawan *et al.*, 2024) SDM merupakan aset penting dari sebuah organisasi yang dituntut memiliki kualifikasi dan keahlian yang sesuai dengan kemampuan dan memiliki kinerja yang baik di lingkungan tempat kerja. Sedangkan sektor sumber daya merupakan salah satu kebutuhan dalam pola modern yang mengalami perubahan besar dalam hal pergantian bagian yang tidak terpakai di dalam perusahaan, SDM telah menjadi rencana yang strategis dalam sebuah organisasi (Zafarina & Frianto, 2021). SDM memainkan peran kunci dalam menjalankan berbagai kegiatan organisasi, dari

produksi hingga pelayanan pelanggan. Kinerja dan kontribusi yang baik dari sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam mencapai target, visi, dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya. Organisasi harus mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan baik, karena kualitas kinerja karyawan berdampak langsung pada keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan, motivasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia menjadi kunci penting dalam mencapai tujuan Perusahaan (Nadapdap & Harahap, 2023).

Kinerja diartikan pencapaian yang maksimal mengenai potensi yang dimiliki pegawai yang menjadi kepedulian pemimpin perusahaan bagaimana kegiatan individu ketika dalam proses penyelesaian pekerjaan dan usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Azizah, 2023). Kinerja adalah sebagai proses bagi organisasi untuk menilai dan mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pekerjaan ditentukan oleh motivasi dan interaksi kemampuan (Wijayaningsih *et al.*, 2024). Kinerja yang baik hanya bisa tercipta dari sumber daya manusia yang handal dan setiap perusahaan pasti menginginkan seluruh karyawannya bisa terampil, kompeten, disiplin, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya (Muhamad & Septian, 2021).

Kinerja karyawan yang optimal merupakan pendukung utama dalam mencapai target yang diinginkan perusahaan atau organisasi. Pada kenyataannya tidak semua karyawan dapat mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi, hal itu disebabkan karyawan memiliki kehidupan lain

selain pekerjaan yang harus diperhatikan. Keadaan ini mengacu pada pekerjaan dengan kehidupan pribadi, pekerjaan dengan keluarga, dan pekerjaan dengan aktifitas sosial. Pengaturan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dikenal dengan istilah *work life balance* (Maulia Shakila *et al.*, 2022).

Work life balance menggambarkan sebuah keadaan keseimbangan di mana tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang sama atau berimbang. *Work life balance* didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan atau kesesuaian yang memuaskan antara berbagai peran dalam kehidupan seseorang. Dalam hal ini, keseimbangan kehidupan kerja melibatkan pemeriksaan kemampuan seseorang untuk mengelola secara bersamaan tuntutan kehidupan yang multi-segi (Latifah & Suhartini, 2022). Waktu yang dimiliki karyawan haruslah seimbang antara waktu untuk kehidupan pribadi maupun waktu di dalam pekerjaan. Jika waktu karyawan lebih dominan ke salah satunya, maka akan berdampak buruk terhadap salah satunya. Ketika, karyawan lebih condong terhadap pekerjaan maka waktu untuk keluarga atau kehidupan pribadinya akan berkurang dan menimbulkan rendahnya kepuasan kerja karyawan tersebut. Namun, jika karyawan lebih condong terhadap kehidupan pribadi atau keluarganya, hal ini akan berpengaruh terhadap kualitas dan performa kerja karyawan yang mana bisa mengalami penurunan kualitas dan performa kerjanya (Fadilla, 2022).

Ketika pekerja dihadapkan dengan permasalahan secara terus-menerus, maka akan dapat menyebabkan tekanan. Jika tekanan ini tertumpuk serta tidak terluapkan, pekerja dapat mengalami stress. Jika stress ini berkepanjangan dan

tidak diatasi dapat mengakibatkan *burnout* (Nadiva & Cahyadi, 2022). Tidak semua perusahaan memahami kesehatan mental karyawannya karena hanya berorientasi dengan tujuan yang harus diacapai, yang sering kali membuat karyawan merasa kelelahan secara fisik maupun psikis (Indra & Rialmi, 2022). *Burnout* merupakan sindrom psikologis yang muncul sebagai respon berkepanjangan terhadap *stressor interpersonal* yang kronis dari pekerjaan. *Burnout* dapat menjadi masalah yang serius bagi perusahaan ataupun organisasi dan individu yang nantinya akan mempengaruhi produktivitas, kualitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Alfajar & Hidayati, 2022).

Terdapat sepuluh tanda yang menunjukkan seorang pekerja atau pegawai mengalami *burnout* dan salah satunya adalah menurunnya kinerja. Penurunan kinerja yang berlangsung selama beberapa periode dapat dijadikan pertanda adanya *burnout* (Hardiningtyas & Dhanny S, 2022). Umumnya *burnout* terjadi pada individu di tempat kerja. Karena terkejut ketika terjadi ketidak sesuaian antara harapan dan kenyataan. Dimensi *burnout* adalah kelelahan emosional, depersonalisasi dan rendahnya pencapaian pribadi (Gemely, 2020).

Organisasi membutuhkan interaksi hubungan yang baik antara pemimpin dengan karyawan untuk meminimalisir konflik dalam bekerja. Konflik kerja seringkali terjadi seperti konflik antar individu, kelompok dan individu, serta antar kelompok dan kelompok lain. Di sebuah organisasi, konflik dapat berimbas pada penurunan kinerja karyawan, dengan demikian hal tersebut dapat berimbas pada tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai. Tetapi konflik juga memiliki dampak negatif dalam organisasi yaitu dapat menimbulkan

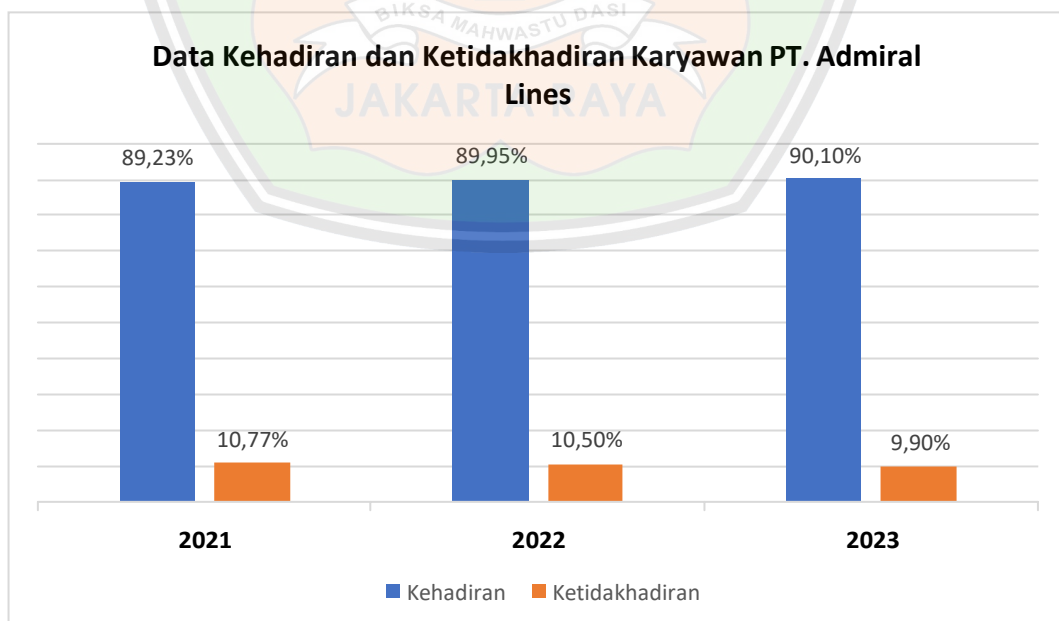
pergesekan pada organisasi atau hubungan antar pribadi karyawan, menumbuhkan rasa ketidakpercayaan, menumbuhkan perasaan ingin selalu menang, dan dapat menimbulkan kesalahpahaman antar karyawan (Zafarina & Frianto, 2021)

Menurut Supriatin *et al.* (2021), konflik kerja adalah sebagai sesuatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Konflik kerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindarkan dalam suatu organisasi atau perusahaan, konflik sering terjadi karena adanya ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi sehingga terjadilah perbedaan pendapat dan tujuan yang ingin dicapai (Sari, 2023). Konflik kerja yang menimpa karyawan dapat berdampak pada hal yang negatif atau positif, tergantung bagaimana cara karyawan menghadapi konflik kerja tersebut (Widjaja *et al.*, 2021).

PT. Admiral Lines didirikan sejak tahun 1966 sebagai perusahaan pelayaran, PT. Admiral Lines memiliki tugas untuk ikut serta meningkatkan kualitas kesejahteraan Prajurit TNI Angkatan Laut dan keluarganya. Tugas itu dilakukan oleh Yayasan Bhumyamca (Yayasan Bhumyamca) atau Yasbhum, selaku pemegang saham terbesar PT. Admiral Lines. Yasbhum adalah salah satu dari beberapa yayasan milik TNI Angkatan Laut yang dipimpin langsung oleh Kepala Staf Angkatan Laut secara *ex officio*. PT. Admiral Lines dalam meningkatkan kualitas layanan dalam layanan transportasi barang dengan kapal perusahaan sendiri atau kapal sewaan. Perusahaan ini pun menawarkan jasa

keagenan kapal untuk pelayaran domestik dan internasional, dalam peningkatan tersebut menjaga kualitas profesionalisme sumber daya manusia yang mengelola perusahaan dengan program pengembangan yang direncanakan. PT. Admiral Lines merupakan salah satu perusahaan yang mengalami penurunan kinerja karyawan pada tahun 2021-2023. Hal tersebut disebabkan oleh perusahaan yang tidak dapat membangkitkan rasa semangat kerja karyawannya dan hanya memperhatikan keuntungan perusahaan yang akhirnya karyawan mulai merasa tidak semangat untuk bekerja. Salah satu pengukuran untuk melihat kinerja karyawan dapat dilihat dari persentase kehadiran karyawan untuk bekerja. Seperti hasil data prasurvey bahwa terdapat persentase kehadiran karyawan pada PT. Admiral Lines periode 2021-2023. Data persentase kehadiran karyawan PT. Admiral Lines dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Gambar 1. 1 Data persentase kehadiran karyawan PT. Admiral Lines 2021-2023



Sumber : PT. Admiral Lines (2024)

Berdasarkan Gambar 1.1 data kehadiran karyawan pada PT. Admiral Lines, pada tahun 2023 tingkat kehadiran mencapai 90,10% yang merupakan nilai tertinggi dibandingkan tahun 2021-2022. Sedangkan, tingkat ketidakhadiran menunjukkan tren negatif selama 3 tahun terakhir. Pada tahun 2021, tingkat ketidakhadiran mencapai 10,77%, yang merupakan nilai tertinggi dibandingkan tahun 2022-2023. Tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dapat menjadi masalah serius bagi perusahaan. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi memiliki dampak signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap berbagai aspek operasional dan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil prasurvey, penurunan kinerja pada karyawan PT. Admiral Lines periode 2021-2023 salah satunya disebabkan oleh kurangnya motivasi dan kedisiplinan para karyawan. Para karyawan tidak memiliki motivasi dan kedisiplinan yang tinggi dilihat dari kehadiran yang turun naik. Ketidakhadiran karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga perusahaan tidak mencapai tujuan secara optimal.

Selain dari tingginya ketidakhadiran karyawan, faktor lainnya yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan yaitu *work life balance* dan *burnout*. Dalam PT. Admiral Lines, terdapat fenomena yang menunjukkan adanya hubungan antara *work life balance* yang buruk dan tingkat *burnout* yang tinggi di kalangan karyawan. Hal ini bisa dilihat dari tingkat absensi karyawan yang tinggi, beban kerja yang diberikan kepada karyawan dan tingginya tingkat *turnover* dalam perusahaan. Data *turnover intention* karyawan PT. Admiral Lines Tahun 2021-2023 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Data *Turnover Intention* PT Admiral Lines Tahun 2021-2023

No.	Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Turnover rate
1	2021	150	139	5	16	11,1%
2	2022	139	122	2	19	14,6%
3	2023	122	120	8	10	8,2%

Sumber : PT. Admiral Lines (2024) (diolah)

Turnover intention mengacu pada keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Kenaikan *turnover intention* dapat membawa dampak negatif pada *work life balance* dan *burnout*, yang selanjutnya dapat menurunkan kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 1.1 data *turnover Intention* karyawan pada PT. Admiral Lines mengalami penurunan dan kenaikan setiap tahun. Berdasarkan hasil wawancara prasurvey, kenaikan *turnover intention* ini disebabkan oleh karyawan yang mengalami stres dan kelelahan akibat dari beban kerja yang berlebihan. Hal ini mengakibatkan karyawan cenderung memfokuskan diri pada pekerjaan untuk meningkatkan peluang mendapatkan pekerjaan baru dan menghabiskan lebih banyak waktu di luar jam kerja untuk mencari pekerjaan baru. Ketidakseimbangan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi membuat karyawan mengalami *burnout* akibat stres dan kelelahan yang membuat karyawan kurang produktif, dan tidak efisien dalam bekerja, sehingga menurunkan kualitas dan kinerja karyawan.

Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang pada akhirnya menimbulkan konflik. Konflik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Konflik tersebut dapat terjadi pada karyawan dengan karyawan dan konflik karyawan

dengan perusahaan (Piana, 2019). Berdasarkan data hasil prasurvey konflik yang terjadi pada PT. Admiral Lines dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Data Konflik Kerja PT Admiral Lines 2021-2023

Tahun	Konflik antar Karyawan	Konflik dengan perusahaan
2021	3	2
2022	5	4
2023	2	1

Sumber : PT. Admiral Lines (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 bahwa konflik yang terjadi antar karyawan dengan karyawan yang terjadi pada PT Admiral Lines yaitu disebabkan oleh kepribadian yang berbeda, perbedaan prinsip, dan adanya kompetisi antar karyawan. Penyebab konflik yang terjadi antar karyawan dengan perusahaan pada PT. Admiral Lines disebabkan oleh informasi yang disampaikan tidak utuh, semua pihak terburu-buru dalam berkomunikasi bahkan adanya *human error* dan kesalahan teknis.

Menurut penelitian Willem & Bangun (2023) menyatakan bahwa variabel *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap *work life balance* dari karyawannya terutama pada saat dekatnya tenggat waktu pekerjaan yang pada umumnya menjadi momentum terganggunya keseimbangan kehidupan profesional dan kehidupan pribadi karyawan. Tidak hanya sebatas itu, penerapan *work life balance* juga memerlukan upaya dan kesadaran dari sisi karyawan atau dengan lain adanya kerjasama antara kedua belah pihak untuk mencapai

keseimbangan ini. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nadapdap & Harahap (2023) menyatakan bahwa variabel *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks *work life balance*, perlu ditingkatkan keseimbangan keterlibatan karyawan, terutama dengan mengenakan insentif seperti memberikan upah lembur kepada karyawan yang melebihi batas shift kerja. Selain itu, manajemen perlu memperhatikan pemberian pekerjaan dan pengaturan jam kerja agar sesuai dengan standar operasional yang berlaku.

Menurut penelitian Yosanti & Kasmita (2020) variabel *burnout* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian *burnout* yang dialami karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, peningkatan *burnout* akan mengurangi kinerja karyawan. Karyawan yang mengalami kelelahan secara fisik dan emosional akan berdampak tidak baik bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Bahkan jika dibiarkan dapat menyebabkan keinginan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maulidah *et al.* (2022) variabel *burnout* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian Sari (2023) secara parsial konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara simultan konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, setiap konflik kerja dan stres kerja meningkat maka akan menurunkan kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian menurut Zafarina & Frianto (2021), konflik kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, artinya bahwa walaupun konflik

kerja tidak bisa dihindari tetapi dapat diminimalisir dan tidak berpengaruh kinerja karyawan di perusahaan.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang telah dijelaskan di atas, maka judul penelitian ini adalah Pengaruh *Work Life Balance*, *Burnout*, dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Admiral Lines.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka rumusan masalah pada penelitian yaitu :

1. Apakah *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines?
2. Apakah *burnout* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines?
3. Apakah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines?
4. Apakah *work life balance*, *burnout*, dan konflik kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines.
2. Untuk mengetahui *burnout* terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines.
3. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines.

4. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance*, *burnout*, dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Penulisan penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir dalam meraih kelulusan Sarjana Manajemen Program Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Diharapkan dengan adanya penulisan penelitian ini dapat menambah wawasan serta pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya pada masalah yang diteliti yaitu Pengaruh Adanya *Work Life Balance*, *Burnout* dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Admiral Lines.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan PT. Admiral Lines dalam meningkatkan kinerja karyawan, mengembangkan program dan kebijakan yang mendukung *work life balance* karyawan, mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan *burnout* karyawan, dan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan konflik kerja.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan tema yang sama.

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang didapatkan, maka penulis akan membatasi penelitian ini agar tidak menyimpang dari permasalahan yang terdapat pada perusahaan terkait. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh *work life balance*, *burnout*, dan konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Admiral Lines.

1.6 Sistematika Tugas Akhir

Proposal skripsi ini menggunakan sistematika penulisan secara sederhana agar dapat mudah dipahami serta dapat memudahkan peneliti dalam menyusunnya. Berikut ini adalah bentuk sistematika penulisan skripsi, di antaranya :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah serta sistematika penulisan proposal skripsi.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini berisi penejelasan mengenai telaah teoritis, tinjauan empiris, kerangka konspetual, hipotesis, dan pengaruh antar variabel.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang desain penelitian, tahapan penelitian, model konseptual penelitian, operasionalisasi variabel, waktu dan tempat penelitian, metode pengambilan sampel, metode analisis data.

