

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan suatu faktor pendukung yang sangat mempengaruhi sebuah organisasi maupun perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia dan organisasi ataupun perusahaan mempunyai satu kesatuan yang saling membutuhkan, meski telah ditemukan berbagai alat atau mesin otomatis, namun sampai saat ini belum pernah terdapat suatu organisasi atau perusahaan yang melaksanakan tugas-tugasnya tanpa bantuan dari sumber daya manusia. Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan efisien maka suatu perusahaan akan berjalan dengan baik.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi, artinya walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan organisasi atau perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan. Organisasi atau perusahaan harus dapat mengeluarkan kinerja terbaik dari setiap karyawan yang ada dalam organisasi karena seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

Sebuah lembaga survei bidang manajemen sumber daya manusia internasional Towers Watson dalam Josephine & Harjati, (2015) yang melakukan survei mengenai isu pentingnya karyawan sebagai salah satu aset perusahaan yang tergolong aset berharga. Hasil survei tersebut mendapatkan bahwa 70% perusahaan di Indonesia mengalami kesulitan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan yang kompeten, sesuai dengan kriteria yang mereka inginkan. Dalam survei tersebut juga didapati bahwa 66% karyawan di Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja dalam kurun waktu kurang lebih dua tahun. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja karyawan sebagai tenaga kerja masih menjadi masalah di setiap perusahaan.

Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Primajasa Kabupaten Kuningan yang bergerak di sektor transportasi. Dengan bergerak di bidang transportasi maka PT. Primajasa Kabupaten Kuningan memiliki raihan penumpang. Kondisi ini dapat menggambarkan perkembangan perusahaan. Berikut merupakan tabel yang menunjukkan raihan penumpang pada PT. Primajasa Kuningan periode Juni 2019 hingga juni 2024:

Tabel 1.1
Analisa Raihan Penumpang PT. Primajasa Kuningan

No	Rincian	Juni 2019	Juni 2020	Juni 2021	Juni 2022	Juni 2023	Juni 2024
1	Tujuan Cikampek	2.385	953	1.202	1.214	2.315	1.915
2	Tujuan Cirebon	12.938	1.046	2.974	2.954	7.368	6.756
3	Tujuan Kuningan	16.539	2.269	4.235	5.128	10.723	12.013
Jumlah		31.862	4.268	8.411	9.296	20.406	20.684

Sumber: Data PT. Primajasa Kuningan 2024

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada periode juni 2019 hingga juni 2024 keseluruhan tujuan cikampek, cirebon, kuningan mengalami fluktuasi jumlah penumpang. Kondisi menurun pada tahun 2020 akibat pandemi covid-19, namun mengalami peningkatan seiring dengan pemulihan ekonomi nasional. Pada tahun 2022 kondisi *lockdown* pandemi covid-19 sudah dapat dibuka sehingga perekonomian mulai pulih. Artinya setelah pemulihan pasca pandemi terdapat kondisi yang relatif sama tahun 2019 dengan 2024, namun jumlah penumpang tahun 2019 lebih tinggi dibanding dengan tahun 2024. Kondisi ini dapat disebabkan oleh berbagai kondisi diduga salah satunya adalah pelayanan karyawan. Pelayanan karyawan erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini secara spesifik akan menganalisis kinerja karyawan pada PT. Primajasa Kuningan. Untuk memperlihatkan kondisi kinerja karyawan yang di PT. Primajasa Kabupaten Kuningan, dengan menggunakan penilaian KPI diharapkan penilaian dapat dilakukan secara objektif berdasarkan kinerja karyawan.

Untuk Driver, KPI dilakukan penilaian antara lain berdasarkan berikut;

1. Keselamatan berkendara, kepatuhan terhadap aturan lalu lintas, bebas dari

pelanggaran dan kecelakaan (bobot penilaian : 30%)

2. Ketepatan Waktu, kesesuaian dengan jadwal keberangkatan dan kedatangan (bobot penilaian : 25%)
3. Keterampilan Mengemudi, kualitas mengemudi tidak ugal-ugalan, penumpang merasa nyaman saat berada di perjalanan (bobot penilaian : 20%).
4. Kedisiplinan dan Kehadiran, datang tepat waktu 1 jam sebelum jadwal keberangkatan, absensi kehadiran baik (bobot penilaian 15%).
5. Pelayanan dan Sikap, bersikap sopan terhadap penumpang, mampu berkomunikasi dengan baik dengan penumpang dan menjalin kerjasama dengan kondektur (bobot penilaian : 10%)

Untuk Kondektur, KPI dilakukan penilaian antara lain berdasarkan berikut;

1. Pelayanan terhadap Penumpang, bersikap ramah dan memberikan informasi yang diperlukan penumpang, memastikan keamanan barang penumpang (bobot penilaian : 30%)
2. Ketepatan Administrasi, menghitung dan mencatat dengan baik jumlah tiket memastikan pembayaran dari penumpang sesuai dengan harga tiket (bobot penilaian : 20%)
3. Kedisiplinan dan Kehadiran, datang tepat waktu 1 jam sebelum jadwal keberangkatan, absensi kehadiran baik (bobot penilaian : 20%).
4. Kerjasama dengan driver, hadir 1 jam sebelum keberangkatan untuk mempersiapkan armada agar dalam kondisi bersih sehingga penumpang akan merasa nyaman (bobot penilaian 15%).
5. Kerapihan dan Etika, berpenampilan rapih agar penumpang nyaman, menjaga sopan santun terhadap penumpang (bobot penilaian : 15%)

Tabel 1.2
Rekap Laporan KPI Primajasa Kuningan

	Sangat Baik	Baik	Perlu Peningkatan	Kurang	Total
	Kinerja sangat baik, pelayanan & keselamatan sangat tinggi. Layak dijadikan <i>role model</i> atau mendapat penghargaan.	Kinerja sesuai standar, masih ada ruang perbaikan. Driver /kondektur konsisten menjaga kualitas kerja.	Kinerja memenuhi syarat minimum, namun ada kelemahan signifikan. Perlu pembinaan/ pendampingan.	Kinerja di bawah standar minimum, Perlu evaluasi serius, kemungkinan coaching atau tindakan korektif.	
	>95%	85%-94%	70%-80%	>70%	
Driver	5	7	15	13	40
Kondektur	3	8	18	12	41

Sumber : Primajasa Kuningan, 2024

Berdasarkan data penilaian KPI pada tabel diatas, terlihat bahwa masih cukup banyak karyawan baik driver maupun kondektur, yang memperoleh nilai di kategori “Perlu Peningkatan” dan bahkan “Kurang”. Untuk driver, terdapat 15 orang dengan nilai “Perlu Peningkatan” dan 13 orang dengan nilai “Kurang”. Hal serupa juga terjadi pada kondektur, di mana 18 orang masuk kategori “Perlu Peningkatan” dan 12 orang masuk kategori “Kurang”. Angka ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh tenaga kerja berada pada level kinerja yang belum memuaskan.

Kondisi tersebut menandakan adanya kelemahan signifikan pada aspek kedisiplinan, pelayanan, serta kepatuhan terhadap standar operasional. Jika tidak segera ditindaklanjuti, hal ini berpotensi menurunkan kualitas layanan perusahaan secara keseluruhan, mengurangi kepercayaan penumpang, dan bahkan meningkatkan risiko keselamatan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan program perbaikan kinerja yang terstruktur, seperti pelatihan ulang terkait standar keselamatan dan pelayanan, pemberian coaching dan mentoring untuk meningkatkan disiplin kerja, serta penerapan sistem reward and punishment yang lebih tegas. Upaya perbaikan ini penting agar proporsi karyawan dengan kategori “Baik” dan “Sangat Baik” meningkat, sekaligus menekan jumlah yang berada di level “Perlu Peningkatan” dan “Kurang”.

PT. Primajasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang transportasi. Kondisi karyawan yang berkerja di PT. Primajasa dihadapkan dengan situasi jam operasional kerja yang menggunakan sistem shif kerja dan resiko tinggi seperti kecelakaan di perjalanan. Dengan adanya shif kerja ini akan memberikan situasi *jumping shift* yang mengharuskan karyawan bekerja di dua waktu yang berbeda pada hari yang sama. Sehingga kondisi ini akan menimbulkan ketidakseimbangan antara peran sebagai karyawan dan peran sebagai keluarga dirumah. Hal ini sejalan dengan penelitian Ariana & Riana, (2016) mengatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan, *work family conflict* pada kinerja karyawan artinya bahwa semakin meningkat *work family conflict* yang dirasakan karyawan, maka akan membuat kinerja karyawan semakin menurun.

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Indikator kepuasan kerja seperti pemberian upah, pekerjaan, promosi, pengawas, dan rekan kerja, faktor tersebut telah memberikan kenyamanan terhadap karyawan maka karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi (Nahdiah, et al 2024). Kepuasan kerja akan berhubungan dengan keterikatan pegawai pada organisasi. Jika kepuasan kerja tidak terjaga, besar kemungkinan berakibat pada tingginya keluar masuk pegawai dari organisasi. Selain itu, ketidakpuasan kerja pegawai dapat diidentifikasi dari: rendahnya produktivitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan, dan rendahnya komitmen pada organisasi (Sugeng dan Niswah, 2023)

Sumber daya manusia memiliki peran yang besar dalam mencapai tujuan perusahaan, karena kelangsungan perusahaan bergantung pada kinerja karyawannya. Badrianto & Ekhsan, (2021) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut

Mendis & Weerakkody (2017) dalam Foanto et al., (2020) kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan cara tertentu yang mengarahkan organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja karyawan yang baik dapat diperoleh melalui kualitas kehidupan kerja yang baik dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, karyawan akan merasa turut bertanggung jawab dan merasa turut memiliki atas keputusan yang diambilnya.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya yaitu *work family conflict*. Dalam sebuah keluarga dengan dua orang atau lebih yang bekerja dan tidak dapat mengatur waktu atau menyelaraskan antara pekerjaan dan keluarga dapat mengakibatkan kesenjangan keluarga (Minarika et al., 2020). *Work family conflict* sering timbul ketika salah satu dari peran dalam pekerjaan membutuhkan lebih banyak perhatian daripada peran dalam keluarga (Sulistiyowati & Hadi, 2021). Konflik ini menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi kehidupan keluarga dan pekerjaan, selain itu baik laki – laki maupun perempuan (suami dan istri) dituntut untuk bertanggung jawab dalam mengurus dan membina keluarga secara baik dan sebagai seorang pekerja, mereka dituntut untuk bekerja sesuai dengan standar kinerja.

Penelitian Handayani et al., (2015) menemukan bahwa 60% orang dewasa yang bekerja menunjukkan sulit untuk memiliki keseimbangan, terutama pasangan suami istri yang bekerja dengan anak di bawah 18 tahun, akan tetapi tidak semua dari mereka bisa menyelaraskan peran dalam pekerjaan dengan peran dalam keluarga yang berujung pada terjadinya *work family conflict*. Pengemudi dan kondektur merupakan tipikal pekerjaan dengan tanggungjawab serta mobilitas yang tinggi dan memerlukan fleksibilitas jam kerja, selain itu profesi pengemudi dan kondektur memiliki resiko terhadap kendala diperjalanan. Dengan resiko dan tanggungjawab tersebut, pengemudi dan kondektur lebih rentan terhadap terhadap *work family conflict*. Kondisi ini dapat menyebabkan konflik kepentingan antara peran sebagai karyawan dan peran sebagai keluarga, oleh karena itu

Kepuasan kerja merupakan sikap yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya dan perbedaan antara penghargaan yang diterima karyawan dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Dalam kenyataannya PT. Primajasa telah memberikan insentif terhadap karyawannya yang memiliki kinerja tinggi dan sudah memberikan bonus kehadiran setiap bulannya kepada seluruh karyawan. Hal ini dimaksudkan supaya karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan bersemangat dalam bekerja. Menurut Rosyadi et al., (2021) kepuasan karyawan akan dipengaruhi oleh aspek gaji, kondisi kerja, rekan kerja, dan kepribadian pekerja. Selain itu penempatan karyawan dengan tepat dapat memberikan kepuasan karyawan (Prayudi & Winaldi, 2021).

Penelitian ini berfokus pada karyawan di bidang transportasi yaitu dengan sistem kerja karyawan yang memiliki peran yang rentan terkena beban konflik dikarenakan sistem kerja shift dan resiko yang tinggi. Sehingga hal ini akan memberikan tekanan kerja yang tinggi. Dengan beban kerja yang tinggi ini berpotensi menimbulkan terjadinya *work-family conflict*. Karyawan yang mempunyai peran ganda tentunya merupakan hal yang sangat berat, karena dibutuhkan konsentrasi tinggi. Ini juga terkait dengan pelayanan kepada *customer* yang harus dilaksanakan semaksimal mungkin. Terkait dengan pelayanan pada *customer* yang harus dilaksanakan semaksimal mungkin permasalahan kinerja merupakan permasalahan mendasar yang akan selalu dijumpai dalam manajemen perusahaan transportasi, maka dari itu manajemen perusahaan transportasi harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja karyawan tidak dapat maksimal. Menurut Iswari dan Pradhanawati (2018), kinerja dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah faktor psikologis yang terdiri dari, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. Faktor psikologis di dalamnya tercakup pula konflik peran, dalam hal ini peran ganda pada karyawan yang sudah menikah.

Work-family conflict akan menurunkan kinerja, produktivitas dan kepuasan kerja (Minarika et al., 2020). Kepuasan kerja merupakan keadaan pikiran yang positif, bahagia dan selalu bekerja keras, karyawan yang bekerja keras dan memiliki perasaan senang terhadap pekerjaannya merupakan aset

dalam organisasi, mereka akan menghasilkan kinerja dan citra yang baik bagi organisasi (Retnaningrum & Musadieg, 2016). Dalam penelitian Pardita & Surya, (2020) menyatakan adanya hubungan negatif antara *work-family conflict* dan kepuasan kerja yang akan berdampak pada kinerja.

Penelitian ini diharapkan mampu memperluas wawasan dan pemahaman tentang *work-family conflict* serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja yang berkaitan dengan tingkat kinerja seseorang dalam pekerjaannya. Oleh karena itu dibuat judul penelitian **“PENGARUH WORK- FAMILY CONFLICT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN” (Studi pada Karyawan PT. Primajasa Perdanaraya Utama Kuningan Jawa Barat).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan sebelumnya, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Work family conflict* terhadap Kepuasan Kerja ?
2. Bagaimana pengaruh *Work family conflict* terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kinerja terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah terdapat efek mediasi Kepuasan Kerja pada *Work family conflict* terhadap Kinerja Karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian menjelaskan hasil akhir yang diharapkan dari penelitian ini adalah menghasilkan fakta empiris berupa model mediasi yang dapat menjelaskan:

1. Pengaruh *Work family conflict* terhadap Kepuasan Kerja
2. Pengaruh *Work family conflict* terhadap Kinerja Karyawan
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
4. Efek mediasi Kepuasan Kerja pada *Work family conflict* terhadap Kinerja Karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

2.1.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai pengaruh *Work family conflict* dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi terhadap Kinerja Karyawan serta dapat menjadi bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya.

1.4.1 Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti untuk dijadikan sebagai acuan mengenai *Work Family Conflict* dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi terhadap Kinerja Karyawan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan bagi PT. Primajasa Perdanaraya Utama dalam menjaga keseimbangan *Work-Life Balance* untuk menghindari terjadinya *Work-Family Conflict* pada karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif agar kepuasan kerja karyawan meningkat dan berkontribusi pada tingginya kinerja karyawan di lingkungan PT. Primajasa Perdanaraya Utama