BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dipahami sebagai sekumpulan individu yang berperan sebagai penggerak utama dalam menjalankan dan mengendalikan aktivitas organisasi, baik intitusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia diposisikan sebagai aset penting dan strategis yang memiliki nilai jangka panjang, sehingga memerlukan proses pengelolaan yang sistematis melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan guna meningkatkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Ansory & Indrasari, 2018). Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen strategis yang memiliki peran fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi, sejajar dengan pentingnya modal dan teknologi. Persaingan bisnis semakin dinamis, kemampuan perusahaan untuk bertahan dan berkembang sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, serta kapabilitas tenaga kerja. Kualitas sumber daya manusia yang optimal akan berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas, efektivitas organisasi, dan pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh (Sukardi *et al*., 2024).

Menurut Rahmadalena & Asmanita (2020) sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Manusia dipandang sebagai aset yang unik karena merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki kemampuan berpikir, berperasaan, serta berperilaku dinamis, sehingga memerlukan perlakuan dan pengelolaan yang khusus. Pengelolaan yang tepat diperlukan untuk menjaga loyalitas, komitmen dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Tanpa dukungan sumberdaya manusia yang profesional, kompeten,dan berorientasi pada tujuan organisasi, perusahaan tidak akan mampu menjalankan oprasionalnya secara optimal dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Zalsabillah *et al*., 2025). Kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahan dapat dievaluasi dan diukur melalui tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan, baik secara material maupun non material, maka karyawan akan

mendorong untuk bekerja lebih optimal, yang pada akhirnya mendorong dalam peningkatan kinerja karyawan (Nurlitasari *et al*., 2025).

Kinerja merupakan capaian hasil kerja yang di hasilkan oleh individu maupun kelompok dalam pelakssanaan tugas atau pekerjaan tertentu, yang dilaksanaan sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, serta peran yang telah ditetapkan (Suherman & Siska, 2024). Kinerja adalah aspek penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Tingkat keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja pegawainya, karena kinerja yang optimal memungkinkan perusahaan menjalankan aktivitas operasional secara efektif dan efisien. Dengan demikian, pencapaian tujuan organisasi dapat direalisasikan secara lebih terarah dan berkelanjutan. Kinerja berperan sebagai indikator utama yang menentukan keberhasilan sekaligus menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan internal maupum eksternal (Khaeruman, 2021).

Perusahaan kerap menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja karyawan secara berkelanjutan, kondisi ini juga dialami oleh Dealer AS Putra motor kuningan. Dealer AS Putra Motor Kuningan merupakan salah satu Dealer Honda populer di Kuningan, dealer ini terletak di Jl. Raya Siliwangi 126 RT 13/03 Kuningan. Dealer AS Putra Motor menyediakan beberapa layanan diantaranya pemeliharaan dan perbaikan kendaraan bermotor, penjualan sparepart grosir dan perdagangan eceran, serta penjualan motor baru.

Penilaian kinerja dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Khaeruman, 2021). Untuk mengetahui kinerja karyawan Dealer AS Putra Motor Kuningan, dapat dilihat pada data hasil penilaian capaian hasil kerja karyawan yang berjumlah 35 orang karyawan tetap dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sesuai dengan standar operasional yang berlaku. Penilaian kinerja tersebut mencakup berbagai indikator, baik dari aspek kualitas pekerjaan, kuantitas output yang dihasilkan, maupun tingkat efektivitas dalam penyelesaian tugas. Berdasarkan hal tersebut, gambaran kondisi kinerja karyawan dapat dilihat melalui data sebagai sebagai berikut.

Tabel 1.1
Data Hasil Penilaian Kinerja pada Karyawan Dealer AS Putra Motor Kuningan Periode 2023-2024

Penilaian	Bulan	2023					2024				
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Perlu Perbaikan	Sangat Kurang	Sangat Baik	Baik	Cukup	Perlu Perbaikan	Sangat Kurang
		%									
1. Hasil kerja: Pengetahuan Kerja, Daya Tanggap, Kualitas, Tanggung Jawab,	Januari	34	29	11	14	11	20	9	29	11	31
	Februari	26	20	26	17	11	14	20	26	17	23
	Maret	31	26	20	14	9	26	17	6	14	37
	April	29	29	23	6	14	29	9	17	20	26
2. Proses Kerja: Koordinasi, Inisiatif, Etika, Motivasi.	Mei	31	14	29	11	14	14	11	20	26	29
	Juni	34	20	17	14	14	26	29	11	14	20
	Juli	26	37	14	11	11	20	14	9	31	26
	Agustus	29	14	20	23	14	29	20	17	9	26
3. Efektivitas Kerja: Kebersihan, Keterlambatan, Tidak Absen, Tidak Masuk	September	23	26	20	17	14	23	23	17	14	23
	Oktober	17	11	29	23	20	17	17	14	29	23
	November	17	14	20	20	29	14	26	23	20	17
	Desember	14	14	26	23	23	14	20	14	17	34
Rata-rata		**25.95**	**21.19**	**21.19**	**16.19**	**15.48**	**20.48**	**17.86**	**16.90**	**18.57**	**26.19**

Sumber: HRD Dealer AS Putra Motor Kuningan

Berdasarkan tabel 1.1, dapat diketahui bahwa presentase kinerja karyawan Dealer AS Putra Motor selama periode Januari sampai Desember 2023 menunjukkan proporsi kategori sangat baik dengan rata rata sebesar 25,95%. Presentase tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan kategori penilaian kinerja lainnya, yaitu baik, cukup, perlu perbaikan, dan sangat kurang. Kondisi ini mengindikasikan kinerja dalam organisasi menunjukkan mampu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik dari aspek hasil kerja, proses kerja, maupun efektivitas kerja. Capaian tersebut tidak hanya mencerminkan keberhasilan dalam aspek hasil kerja *output*, tetapi juga menunjukkan efektivitas dalam proses kerja *work process*, termasuk kedisiplinan, kemampuan koordinasi, inisiatif, serta kepatuhan terhadap standar operasional perusahaan.

Kinerja yang berada pada kategori sangat baik umumnya juga berkorelasi dengan tingkat kompetensi teknis dan nonteknis yang memadai, seperti kemampuan komunikasi, problem solving, dan kerja sama tim, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Tingginya persentase kategori sangat baik juga dapat diinterpretasikan sebagai indikator positif terhadap sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan, termasuk dalam hal rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta sistem evaluasi kinerja yang objektif dan terukur. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan telah

mampu menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan profesionalisme dan motivasi kerja karyawan.

Namun Pada tahun berikutnya terjadi permasalahan yang ditandai dengan penurunan kinerja karyawan dibandingkan periode sebelumnya. Jika pada tahun 2023 proporsi kategori sangat baik menunjukkan dominasi yang relatif tinggi, periode selanjutnya terlihat adanya penurunan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa capaian kinerja karyawan tidak mampu dipertahankan secara konsisten dari tahun ke tahun. Persentase kinerja karyawan Dealer AS Putra Motor pada periode Januari hingga Desember 2024 menunjukkan tren penurunan dibandingkan tahun 2023. Proporsi karyawan yang berada pada kategori sangat kurang tercatat sebesar 26,19%, yang merupakan persentase tertinggi dibandingkan dengan kategori penilaian lainnya, yaitu sangat baik, baik, cukup, dan perlu perbaikan. Angka tersebut mengalami peningkatan yang signifikan apabila dibandingkan dengan tahun 2023 yang hanya sebesar 15,48%. Peningkatan proporsi kategori sangat kurang ini menunjukkan adanya kemunduran dalam kualitas dan efektivitas kinerja karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa upaya perbaikan dan peningkatan kinerja yang diharapkan belum tercapai secara optimal.

Fenomena atau permasalahan yang terjadi yaitu kinerja karyawan yang rendah. Kondisi ini menjadi perhatian penting karena kinerja kariyawan yang rendah akan berdampak pada penurunan hasil kinerja perusahan hal ini dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena dapat menurunkan hasil pendapatan perusahan dan akan berimbas terhadap hasil kinerja karyawan pada perusahaan yang kurang maksimal dalam proses kerja.

Kinerja karyawan tidak muncul dengan sendirinya, akan tetapi perusahaan harus berperan aktif dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan. Perusahan perlu mencermati dengan baik dalam mengukur kinerja karyawan sehingga kinerja karyawan dapat di tingkatkan (Romdhon & Putro, 2024). Menurut Bahwiyanti & Azimi (2023) menegaskan bahwa rendahnya kinerja karyawan tidak semata mata disebabkan oleh individu, melainkan merubahan hasil intraksi berbagai faktor utama seperti karyawan itu sendiri, beban kerja, mekanisme kerja, dan lingkungan kerja. Tekanan kerja yang berlangsung secara terus menerus berpotensi menyebabkan bournout atau kelelahan kerja.

Kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh *burnout* dialami karyawan. Menurut Alam (2022) *Burnout* merupakan suatu sindrom psikologis yang muncul akibat kelelahan yang berlebihan baik secara fisik, mental, maupun emosional, sehingga mengganggu kondisi individu dan berdampak pada terjadinya penurunan fungsi serta kapasitas kerja secara keseluruhan. *Burnout* umumnya muncul akibat rutinitas pekerjaan yang monoton serta tekanan kerja yang tinggi, sehingga karyawan mengalami stress, kelelahan fisik dan mental, depersonalisasi, serta penurunan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas rutin. Kondisi tersebut dapat memicu munculnya rasa cemas, depresi, hingga gangguan tidur, yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan (Bahwiyanti & Azimi, 2023). Karyawan yang mengalami *burnout* cenderung mengalami kesulitan dalam berkonsentrasi, membuat kesalahan lebih sering, dan bekerja lebih lambat dibanding karyawan yang tidak *burnout*. Kerja yang tidak fokus dan kurang efisien ini jelas akan menurunkan kualitas serta kuantitas output kerja (Prasetya *et al*., 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Marlinda & Halin (2025) serta Anwar *et al*. (2024) mengungkapkan bahwa *burnout* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang yang mengindikasikan bahwa dalam kondisi tertentu tekanan kerja dan kelelahan psikologis dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja sebagai bentuk adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, hasil penelitian Hutasoit & Hawignyo (2023) serta Romdhon & Putro (2024) menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, di mana tingkat kelelahan fisik dan psikologis yang tinggi cenderung menurunkan produktivitas dan efektivitas kerja. Sementara itu, penelitian Nurshoimah *et al*. (2023) menemukan bahwa *burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang mengisyaratkan bahwa pengaruh *burnout* dapat menjadi tidak langsung atau dipengaruhi oleh faktor lain dalam lingkungan kerja.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *employee engagement*. *Employee engagement* didefinisikan oleh Adi & Fithriana (2018) sebagai mereka yang secara psikologi hadir secara lahiriah dan batiniah, merasakan suasana tempat kerja, terhubung dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, menyatu dengan pekerjaan dan tempat kerja, dan berfokus pada penyelesaian peran yang diberikan organisasi serta

kinerja yang tinggi ditempat kerja. *Employee engagement* merujuk pada komitmen emosional yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap komitmen organisasi, tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya (Deta & Yulianti, 2023). *Employee engagement* memiliki keterikatan yang kuat dengan kinerja karyawan karena berfungsi sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi produktivitas dan inovasi. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas dan motivasi kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang rendah (Kaur, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian empiris, pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan menunjukkan temuan yang beragam. Abadi (2024) serta Firdausi & Wajdi (2024) menunjukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan kerja yang tinggi mampu mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Budiarto *et al*. (2023) dan Hidayat & Efendi (2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* justru berpengaruh negatif terhadap kinerja Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja yang berlebihan berpotensi menimbulkan tekanan psikologis, kelelahan, atau ketidakseimbangan peran, yang pada kondisi tertentu dapat menurunkan efektivitas kinerja. Sementara itu, hasil penelitian Haedar *et al*. (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, bahwa keterikatan karyawan bukanlah satu-satunya faktor penentu kinerja.

Hubungan *burnout* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Melainkan dipengaruhi oleh kondisi kontekstual tertentu. Salah satu faktor kontekstual yang penting adalah keseimbangan kehidupan karyawan atau *work-life balance. Work-life balance* didefinisikan oleh Saputra & Masdupi (2025) sebagai kemampuan individu untuk menangani berbagai tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Dalam kondisi ini, harmoni berarti tidak ada konflik signifikan antara dua domain tersebut, sehingga individu dapat menjalankan perannya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara optimal.

Work-life balance pada penelitian ini berperan sebagai variable moderasi dalam hubungan antara *burnout*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. *Work-life balance* mampu menekan dampak negatif *burnout* serta memperkuat pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, sehingga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi membantu menjaga kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Work-life balance yang baik memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja, selain mengurangi risiko masalah kesehatan, keseimbangan ini membantu karyawan tetap fokus dan produktif saat bekerja. Bagi perusahaan, *work-life balance* penting karena karyawan yang seimbang cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaannya. Adapun kurangnya *work-life balance* dapat berdampak negatif. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan risiko stress, *burnout*, dan masalah kesehatan mental. Akhirnya ketidakseimbangan ini bisa mengurangi produktivitas dan kinerja jangka panjang (Saputra & Masdupi, 2025). Hal tersebut juga ditegaskan oleh Marlinda & Halin (2025) bahwa peningkatan *work-life balance* secara nyata dapat mengurangi *burnout* dan meningkatkan kinerja karyawan. *Work-life balance* serta *burnout* secara kolektif memberikan dampak yang cukup besar bagi kinerja. Temuan Mutiara *et al*. (2025) menjelaskan ketidakseimbangan yang terjadi di khawatirkan dapat menyebabkan karyawan merasa lelah (*burnout*) sehingga menghasilkan kinerja yang buruk. Temuan Dwicahyani & Gorda (2023) membuktikan *bahwa work-life balance* berkaitan dengan tingkat *burnout* dan pengaruh terhadap outcome kerja. Ketika *work-life balance* tercapai, tingkat *burnout* cenderung menurun sehingga karyawan mampu mempertahankan perilaku kerja positif.

Work-life balance mengacu pada kondisi di mana karyawan percaya bahwa mereka dapat menyeimbangkan komitmen pekerjaan dan non-pekerjaan mereka. Untuk menjaga *employee engagement* dengan organisasi mereka, *work-life balance* dan religiusitas adalah kunci. Perusahaan yang menawarkan *work-life balance* kepada karyawan mereka, pada akhirnya akan menghasilkan karyawan yang mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Sopian *et al*., 2022). Temuan Rahayu & Jatmiko (2025) menegaskan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja optimal apabila karyawan berada dalam kondisi kelelahan

dan tidakseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, *work-life balance* menjadi faktor penting yang menentukan apakah *employee engagement* mampu secara efektif menjadi peningkat kinerja. *Work-life balance* berperan sebagai variable yang memperkuat keterkaitan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika keseimbangan antara kehidupan kerja, pribadi, dan keluarga terjaga dengan baik, *employee engagement* menjadi lebih kuat dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan (Mutiara *et al*., 2025).

Berdasarkan hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja masih beragam dan belum konsisten. Sejumlah studi menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh Putri & Purnamasari (2021) dan Desi & Sudung (2022) yang mengindikasikan bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adanya keseimbangan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong kontribusi baik terhadap perusahaan. Namun, temuan yang berbeda diungkapkan oleh Timbuleng *et al*. (2023) yang menemukan bahwa *work-life balance* justru berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, bahwa peningkatan fokus pada keseimbangan kehidupan pribadi dapat berpotensi menurunkan intensitas dan komitmen kerja dalam hal organisasi tertentu. Sementara itu, penelitian Nurasyifa & Rakhman (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga mengisyaratkan bahwa faktor tersebut bukan merupakan determinan utama kinerja.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *burnout* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut belum sepenuhnya terjelaskan secara komprehensif. Selain itu, *work-life balance* masih lebih sering diposisikan sebagai variabel independen dibandingkan sebagai variabel moderasi yang berpotensi memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara *burnout* dan *employee engagement* terhadap kinerja.

Berdasarkan hal tersebut serta adanya perbedaan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya, kinerja karyawan menjadi aspek penting untuk diteliti karena kinerja yang menurun dapat berdampak pada produktivitas, kualitas

pelayanan, pencapaian target, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kondisi *burnout* yang tidak terkelola berpotensi menurunkan kinerja, sementara *employee engagement* diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian berjudul "Pengaruh *Burnout* dan *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work-life balance* sebagai Variable Moderasi"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan di Dealer AS Putra Motor Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Dealer AS Putra Motor Kuningan?
3. Apakah *work-life balance* mampu memoderasi pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan di Dealer AS Putra Motor Kuningan?
4. Apakah *work-life balance* mampu memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Dealer AS Putra Motor Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris yang dapat menjelaskan tentang:

1. Untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* mampu memoderasi pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* mampu memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Untuk mendapatkan data empiris terbaru dan sebagai bahan berpikir dalam pengembangan teori selanjutnya mengenai kinerja.

1. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi instansi terkait dalam memahami bagaimana *burnout*, *employee engagement*, dan *work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

   Diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang sangat berharga dalam menganalisis persoalan-persoalan penerapan teori yang diperoleh saat perkuliahan dengan praktek nyata. Disamping itu dapat dijadikan masukan penelitian-penelitian selanjutnya.

3. Bagi Pembaca

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber rujukan serta menambah ilmu pengetahuan bagi pembaca.