

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan sebagai aspek krusial yang diperhatikan baik oleh perusahaan serta karyawan itu sendiri, karena berpengaruh terhadap performa perusahaan secara keseluruhan, peluang promosi jabatan, serta pencapaian target organisasi. Dengan demikian, berbagai upaya dijalankan oleh perusahaan guna mendorong performa karyawan, memanfaatkan kebijakan finansial seperti pemberian kompensasi, maupun melalui kebijakan non-finansial seperti program kesehatan serta kesejahteraan karyawan (Lukmiati, 2020).

Menurut Siagian yang dikutip oleh Hakim & Khair (2020), kinerja karyawan diartikan sebagai hasil dari pekerjaan yang berhasil diraih dalam periode suatu waktu. Sementara itu, Sedarmayanti dalam Burhannudin et, al (2019) menyebutkan bahwa kinerja karyawan ialah prestasi yang diraih oleh perorangan atau kelompok yang berada daalam suatu organisasi saat menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya dengan cara yang sah, mematuhi hukum, serta berlandaskan moral dan etika.

Work life balance (keseimbangan kehidupan – pekerjaan) merupakan salah satu nilai kerja yang sangat dihargai, khususnya oleh karyawan dari generasi X (Robbins & Judge, 2019). Istilah ini merujuk pada interaksi antara aspek pekerjaan maupun non-pekerjaan dalam kehidupan individu, sehingga terciptanya keseimbangan sering dimaknai sebagai kemampuan untuk membatasi salah satu

aspek, umumnya pekerjaan, guna menyediakan waktu lebih leluasa untuk aspek kehidupan lainnya (Kelliher et al., 2019).

Kesenjangan antara pekerjaan maupun kehidupan pribadi dapat mengakibatkan dampak psikologis seperti kelelahan, stress berkepanjangan, hingga burnout. Ini secara langsung ataupun tidak, akan menurunkan motivasi serta kinerja assistant store leader. Sebaliknya, ketika perusahaan memberikan dukungan dalam bentuk kebijakan yang fleksibel, jadwal kerja yang sesuai, dan pemahaman atas kebutuhan pribadi karyawan. Maka work life balance dapat terjaga, serta motivasi kerja pun jadi naik.

Selain work life balance, lingkungan kerja berdampak signifikan dalam mempengaruhi kinerja seorang assistant store leader. Suasana kerja yang menunjang, baik berupa fisik maupun sosial, menghadirkan rasa aman, kenyamanan, serta dukungan psikologis yang dibutuhkan oleh karyawan pada posisi manajerial. Assistant store leader yang merasa dihargai oleh atasan, memiliki hubungan yang sehat dengan tim, dan bekerja dalam budaya organisasi yang positif, akan lebih mudah membangun motivasi dalam dirinya dan dalam tim yang dipimpinnya. Di sisi lain, lingkungan kerja yang penuh konflik, kurangnya komunikasi dua arah, atau tekanan berlebih dari manajemen atas dapat menurunkan moral dan semangat kerja.

Namun demikian, pengaruh work life balance serta kondisi lingkungan kerja tetap memberikan kontribusi pada performa karyawan. Motivasi kerja menjadi faktor psikologis kunci yang menjembatani hubungan tersebut. Assistant store leader yang merasa hidupnya seimbang dan didukung dalam lingkungan kerja

yang positif akan lebih termotivasi dalam berkerja, merasa memiliki tanggung jawab moral berdasarkan tugas – tugasnya, yang selanjutnya berupaya mencapai kinerja terbaik. Dengan demikian, motivasi kerja ini berlaku sebagai intervening yang penting untuk menjelaskan peran work life balance serta kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh atas kinerja karyawan.

Industri ritel modern di Indonesia terus berkembang pesat, ditandai dengan semakin bertambahnya supermarket maupun minimarket yang tersebar di berbagai kota dan wilayah. Dalam ketatnya iklim kompetisi ini, perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengedepankan strategi pemasaran dan ekspansi toko, tetapi juga memperkuat kualitas manajemen sumber daya manusia, terutama pada level manajerial menengah yang menjadi penghubung antara kebijakan perusahaan dan pelaksanaan di lapangan. Salah satu posisi kunci dalam struktur operasional di Super Indo adalah Assistant Store Leader (ASL).

Di perusahaan ritel Super Indo, Assistant Store leader adalah posisi yang sangat penting, karena mereka harus bertanggung jawab terhadap operasional harian toko, membawahi tim karyawan seperti kasir, staff bagian perishable dan grocery, staff logistik toko, staff back office serta staff e-commerce dan memastikan pencapaian target serta standar layanan pelanggan. ASL tidak hanya melaksanakan tugas administratif dan operasional, tetapi juga menjadi pemimpin langsung bagi para karyawan tingkat bawah. Oleh karena itu, kinerja assistant store leader sangat berpengaruh terhadap performa toko secara keseluruhan.

Namun demikian, peran ganda yang diemban oleh ASL yaitu sebagai pemimpin tim sekaligus pelaksana teknis membuat posisi ini sangat rentan terhadap

tekanan kerja yang tinggi. ASL diharuskan mampu menjaga efektivitas operasional, menyelesaikan permasalahan karyawan, mengelola inventaris, serta memberikan pelayanan optimal kepada pelanggan. Dalam banyak kasus, mereka juga harus bersedia bekerja di luar jam kerja reguler untuk menyelesaikan laporan dan meeting per bagian. Keadaan ini berisiko mengacaukan keseimbangan menjalani pekerjaan dengan kehidupan pribadi, umum dikenal sebagai work life balance.

Dalam konteks Super Indo, pemahaman tentang keterkaitan work life balance, lingkungan kerja, motivasi kerja, serta kinerja assistant store leader mempunyai peranan yang sangat krusial. Mengingat peran mereka sebagai pemimpin operasional toko, peningkatan kinerja ASL akan berdampak langsung terhadap efisiensi operasional, kualitas layanan pelanggan, produktivitas tim, dan pencapaian target penjualan toko.

Objek penelitian ini adalah Supermarket Super Indo yang merupakan salah satu jaringan ritel modern yang tersebar di wilayah Jawa dan Sumatera (Lampung dan Palembang). Penelitian ini berfokus pada karyawan level assistant Store Leader (ASL) yang bertugas di gerai-gerai Super Indo Wilayah district Surabaya sebanyak 11 gerai toko, district Surabaya Barat sebanyak 11 gerai toko dan district Sidoarjo sebanyak 12 gerai toko dengan total keseluruhan 35 gerai toko Super Indo.

Jumlah responden dalam penelitian ini ialah keseluruhan assistant store leader Super Indo district Surabaya, Surabaya Barat dan Sidoarjo sebanyak 75 orang assistant store leader (ASL). Pemilihan responden ini didasarkan pada peran penting ASL yang mengelola operasional toko sehari – hari, menjembati

komunikasi antara manajemen dengan staff, serta berkontribusi langsung terhadap pencapaian target dan produktivitas perusahaan.

Kinerja menggambarkan pencapaian tujuan, pelaksanaan program, inisiatif, serta kebijakan yang dijalankan guna mengaktualisasikan visi, misi, hingga tujuan suatu kelompok ataupun organisasi.

Berikut data average score penilaian kinerja assistant store leader district Surabaya, district Surabaya Barat dan district Sidoarjo.

Tabel 1. 1 Data Store KPI Distric Surabaya & Sidoarjo

No	Target	AVARAGE SCORE		
		2022	2023	2024
1	Company Target	3,82 (A)	2,98 (C)	3,55 (B)
2	Individual Target	2,88 (C)	2,75 (C)	2,85 (C)
3	Value & Personal Competencies	3,25 (B)	3,15 (B)	3,26 (B)

Sumber : Data Store KPI Distric Surabaya, Surabaya Barat & Sidoarjo

Berdasarkan data internal terlihat bahwa target kerja perusahaan belum sepenuhnya tercapai. Rata – rata individu target hanya mencapai 2.82 (Kategori C), yang menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan perusahaan dan kinerja aktual di lapangan. Situasi ini memerlukan evaluasi terhadap berbagai hal atau aspek yang berkontribusi pada kinerja, termasuk sejauh mana work life balance serta lingkungan kerja dapat dimaksimalkan guna mendorong peningkatan performa karyawan.

Sumber daya manusia sebagai elemen strategis bagi sebuah organisasi, yang berperan strategis dalam menjalankan aktivitas dan operasional organisasi. Keberhasilan serta pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki, sehingga diperlukan peraturan atau kebijakan yang harus

dipatuhi oleh seluruh dari member organisasi. Work-life balance merupakan aspek lain yang harus dipertimbangkan dalam mengelola perusahaan yang sukses.

Diungkapkan Wenno (2018), work life balance ialah upaya personal dalam mengatur waktu antara menjalani pekerjaan dengan kegiatan pribadi di luar aspek pekerjaan, mencakup di antaranya perilaku individu yang dapat menjadi penyebab konflik internal, sekaligus sumber asal energi positif bagi diri perorangan. Keseimbangan ini sangat penting dan berpengaruh bagi karyawan karena dapat menaikkan tingkat produktivitas. Atas terciptanya keselarasan antara kehidupan di tempat kerja maupun di luar, karyawan cenderung meningkat produktif serta mampu menghasilkan berbagai inovasi yang dapat menunjang kinerja secara lebih optimal.

Afandi (2018) menyatakan lingkungan kerja mencakup beberapa elemen yang dapat memengaruhi pekerja saat mereka menjalankan pekerjaannya, termasuk suhu udara, kelembapan, ventilasi, pencahayaan, tingkat kebisingan, kebersihan ruang kerja, serta ketersediaan hingga kesesuaian peralatan kerja. Walaupun lingkungan kerja yang di alami tidak secara langsung terlibat dalam proses produksi, namun keberadaannya berdampak langsung kepada karyawan yang melaksanakan proses yang berlaku. Sebuah lingkungan kerja yang mendukung akan menumbuhkan perasaan aman serta mendorong pekerja untuk melakukan yang terbaik. Ketika mereka merasa senang dan nyaman terhadap lingkungan tempatnya bekerja, maka mereka cenderung akan bertahan, menjalankan aktivitasnya dengan baik, dan memanfaatkan waktu kerja secara efisien.

Sebaliknya, situasi kerja yang tidak nyaman sering kali menjadi penyebab turunnya motivasi dan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kenyamanan serta tingkat motivasi pekerja. Lingkungan fisik di Super Indo Surabaya dan Sidoarjo dimana tidak semua gerai memiliki fasilitas pendukung yang memadai seperti ruang istirahat yang layak, perlengkapan kerja yang kurang memadai seperti komputer yang berbagi sehingga menghambat dalam kelancaran tugas. Lingkungan non fisik sebagai seorang pimpinan team yang membawahi beberapa departement dengan berbagai karakteristik team yang berbeda – beda yang menjadi tantangan untuk menjadi team yang solid.

Dorongan motivasi kerja berperan besar dalam membentuk hasil kerja karyawan. Motivasi dalam konteks ini merujuk terhadap dorongan psikologis atau mental yang berasal dari diri individu tersebut untuk menyelesaikan tugas secara menyeluruh sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Menurut Dhian Gering (2017), motivasi berkaitan dengan usaha dan keinginan yang muncul dari dalam diri individu tersebut dalam rangka meraih tujuan yang diharapkan, sehingga individu tersebut terdorong untuk bergerak menuju arah yang telah ditetapkan. Karyawan dengan motivasi yang tinggi di tempat kerja biasanya memperlihatkan hasil kinerja yang unggul. Motivasi kerja karyawan level asistant store leader yang rendah dimana karyawan merasa puas dengan posisi yang sekarang dan merasa akan terbebani dan memiliki tanggung jawab yang lebih bila ke jenjang karir selanjutnya.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menelaah variabel-variabel tersebut. Salah satunya dilakukan oleh Lukmiati Ranti et al. (2020) yang melibatkan 46 pegawai di PT Muara Tunggal mengindikasikan keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi (work life balance) berdampak positif serta signifikan bagi kinerja karyawan. Sebaliknya, Rahmawati et al. (2021), yang menyatakan work life balance justru berdampak negatif serta tidak signifikan atas performa kerja. Ini disebabkan oleh kurangnya kemampuan mereka untuk mengelola kehidupan pribadi serta profesional mereka, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja. Selanjutnya, studi oleh Damayanti (2021) serta Jatmiko et al. (2021) mengindikasikan kondisi lingkungan kerja berkontribusi positif serta signifikan pada peningkatan kinerja karyawan, khususnya di bagian produksi PT. Alasindo Perdana Sakti. Sebaliknya, temuan yang berbeda disampaikan oleh Siagian dan Pranoto (2019), yang mengindikasikan faktor lingkungan kerja tidak berkontribusi bagi kinerja pegawai.

Berdasarkan Dewi (2019) motivasi kerja terbukti berdampak yang baik serta signifikan pada kinerja karyawan. Namun, temuan yang dilaksanakan oleh Astuti (2020) menyajikan hasil berbeda, di mana motivasi kerja ternyata tidak berdampak positif atas kinerja karyawan.

Merujuk pada uraian latar belakang tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji pengaruh work life balance dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan level assistant store leader di Super Indo District Surabaya dan Sidoarjo dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

1.2 Rumusan Masalah

Melalui uraian pada latar belakang sebelumnya, dapat disimpulkan bahwasanya diperlukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

1.3 Tujuan Masalah

Mengacu pada rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja kerja melalui motivasi kerja.
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

1.4 Manfaat

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Secara lebih rinci, studi ini bertujuan untuk:

1. Sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu mengenai beberapa faktor yaitu *work life balance*, kemudian juga lingkungan kerja, serta juga motivasi kerja yang mampu memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.
2. Penambahan wawasan dan pengetahuan mengenai beberapa faktor yaitu memberikan pemahaman mengenai *work life balance*, lingkungan kerja, serta motivasi kerja bahwa berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti, penelitian ini dapat memberikan ilmu serta pemahaman baru terkait berbagai faktor seperti *work life balance*, lingkungan kerja, serta motivasi kerja yang memberikan kontribusi pada kinerja karyawan di suatu perusahaan.
2. Bagi perusahaan Super Indo, temuan dari penelitian ini bisa dijadikan dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis guna menghadapi tantangan internal, sehingga perusahaan tetap mampu mempertahankan daya tariknya di mata konsumen.
3. Bagi peneliti selanjutnya, semoga studi ini dapat memberikan kontribusi serta menambah wawasan mengenai faktor-faktor seperti *work life balance*,

lingkungan kerja, serta motivasi kerja yang berdampak atas kinerja karyawan di lingkungan perusahaan.