

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini, persaingan di dunia bisnis semakin ketat dan menantang. Industri konstruksi merupakan salah satu sektor yang memiliki persaingan ketat tersebut dan menjadi sektor penting pembangunan negara dan berdampak pada peningkatan kesejahteraan serta pertumbuhan perekonomian Indonesia. Industri konstruksi merupakan sektor yang bergerak dalam bidang perencanaan, pembangunan, renovasi, dan pemeliharaan berbagai infrastruktur atau bangunan. Konstruksi dapat mencakup proyek seperti gedung, perumahan, jalan, jembatan, bandara, dan fasilitas umum atau publik lainnya. Dalam menjalankan berbagai proyek tersebut, perusahaan konstruksi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menyukseskannya dan membutuhkan banyak pekerja dengan berbagai keterampilan dan spesialisasi.

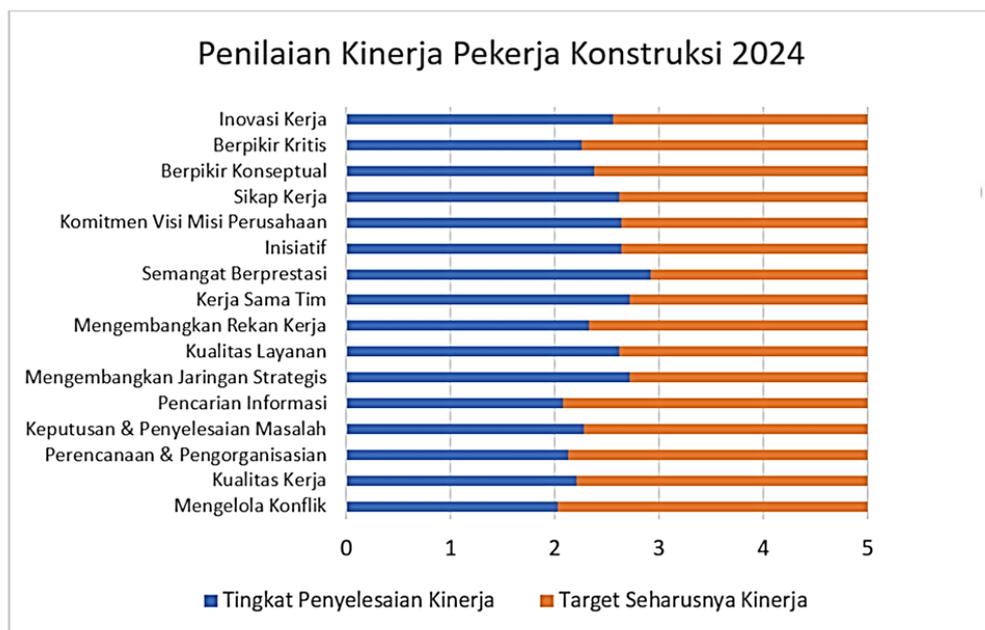
Salah satu aset terpenting perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang berperan krusial dalam mendorong pertumbuhan dan kesuksesannya SDM bagi suatu perusahaan bukan hanya sekedar faktor produksi, tetapi juga penggerak utama yang dapat menentukan keberhasilan dan kemajuan suatu perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari awal. Tanpa pengelolaan SDM yang baik dalam perusahaan, akan berpotensi menghadapi berbagai permasalahan yang dapat merugikan perusahaan. Dalam industri konstruksi, kerugian perusahaan yang dapat dialami jika tidak memiliki SDM yang baik adalah keterlambatan proyek ketika SDM yang dimiliki tidak

mempunyai keterampilan dan spesialisasi yang dibutuhkan oleh proyek. Terpenuhinya tujuan perusahaan sesuai dengan yang ditetapkan dapat terwujud apabila keseluruhan karyawan mempunyai hasil kinerja yang baik (Fitriana, 2022) sehingga perusahaan memiliki peran penting untuk memperhatikan kinerja karyawan agar tetap dapat memelihara keberlangsungan perusahaan ditengah persaingan bisnis yang ketat dan banyaknya kompetitor di bidang yang sama.

Dalam menjaga keberlangsungan bisnis dan mewujudkan tujuan, perusahaan harus memperhatikan berbagai aspek yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan contohnya seperti menjaga keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan memperhatikan perilaku kerja karyawan guna mendukung produktivitas dan pertumbuhan perusahaan yang baik. Menurut Lukmiati (2020), kinerja karyawan mencerminkan kualitas serta kuantitas kinerja seseorang yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Kinerja pada karyawan dapat terbentuk dari adanya kemauan serta keinginan seorang karyawan untuk menjalankan pekerjaannya sesuai tanggung jawab (Amavisca & Sukarno, 2023). Kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan proyek yang berkualitas, selesai tepat waktu, dan sesuai anggaran yang telah direncanakan.

Peran penting perusahaan dalam meningkatkan kinerja pekerja konstruksi dimulai dari perencanaan terhadap tenaga kerja yang telah matang. Dengan perencanaan tenaga kerja yang matang maka perusahaan dapat memastikan kompetensi yang dimiliki calon tenaga kerja sesuai dengan

kebutuhan proyek yang ada agar ketika nantinya bekerja, pekerja konstruksi memiliki keahlian yang relevan dengan bidang yang akan dikerjakan dan sesuai dengan standar penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang memenuhi standar penilaian perusahaan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sebaliknya, kinerja yang kurang memenuhi standar penilaian yang telah ditetapkan perusahaan akan memberikan dampak terhadap produktivitas seperti yang terjadi pada pekerja konstruksi di PT Swadaya Cipta Gresik yang memiliki rata-rata penilaian kinerja belum baik dan belum sesuai dengan standar yang diinginkan perusahaan seperti di bawah ini:



Gambar 1.1 Penilaian Kinerja Pekerja Konstruksi PT Swadaya Cipta 2024  
Sumber: *PT Swadaya Cipta*

Berdasarkan gambar 1.1 di atas, penilaian kinerja pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik dapat dirincikan yaitu inovasi kerja (2,564), berpikir kritis (2,256), berpikir konseptual (2,384), sikap kerja (2,615), komitmen visi

dan misi perusahaan (2,641), inisiatif (2,641), semangat berprestasi (2,923), kerja sama tim (2,717), mengembangkan rekan kerja (2,333), kualitas layanan (2,615), mengembangkan jaringan strategis (2,717), pencarian informasi (2,076), keputusan dan penyelesaian masalah (2,282), perencanaan dan pengorganisasian (2,128), kualitas kerja (2,205), dan mengelola konflik (2,025).

Berdasarkan penilaian kinerja tersebut, menunjukkan rata-rata kinerja pekerja PT Swadaya Cipta masih belum memenuhi standar penilaian perusahaan yang mana kinerja harus mencapai nilai atau angka 5 yaitu memiliki arti pekerja telah mampu membina organisasi. Berikut arti standar nilai atau angka yang menjadi tolak ukur penilaian kinerja dalam PT Swadaya Cipta Gresik:

1 = mampu membina diri sendiri sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

2 = mampu membina orang lain sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

3 = mampu membina tim kerja sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

4 = mampu membina unit kerja/site/kantor sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

5 = mampu membina organisasi sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

Penilaian kinerja yang telah dilakukan PT Swadaya Cipta Gresik tersebut bahkan belum terdapat satu kriteria yang telah mencapai nilai atau angka 3. Hal tersebut menunjukkan kinerja pekerja konstruksi di PT Swadaya Cipta Gresik masih memerlukan perhatian, peningkatan, dan evaluasi kembali oleh perusahaan. Kinerja yang baik penting untuk dapat memudahkan mengetahui

seberapa jauh akan kemampuan suatu karyawan menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang telah diberi oleh perusahaan (Waluyo & Swasti, 2024).

Menurut Husna & Prasetya (2025), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan termasuk kuantitas pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Kuantitas pekerjaan mengukur jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu sebagai indikator kinerja karyawan (Liana et al., 2025). Dengan ketidakberhasilan pekerja dalam memenuhi standar penilaian yang telah ditetapkan perusahaan, berdampak pada kuantitas proyek yang berhasil diselesaikan pekerja sesuai target kontrak dalam PT Swadaya Cipta Gresik pada tahun 2023-2024 di bawah ini:

Tabel 1.1 Penyelesaian Proyek PT Swadaya Cipta Tahun 2023-2024

No.	Klien	Periode Kontrak		Target	Nilai Kontrak
		Mulai	Selesai	Penyelesaian	
1.	PT Linde Indonesia Gresik	1 Februari 2023	23 Oktober 2023	Sesuai Periode Kontrak	Rp 18.387.262.455
2.	PT JGC Indonesia Sumbawa	31 Agustus 2023	28 Agustus 2024	Tidak Sesuai Periode Kontrak	Rp 90.445.000.000
3.	RDMP PJO Balikpapan	12 Januari 2024	11 Oktober 2024	Tidak Sesuai Periode Kontrak	Rp 44.773.379.857
4.	PT IKPT Gresik	26 Juli 2024	5 September 2024	Tidak Sesuai Periode Kontrak	Rp 12.500.000.000

Sumber: *PT Swadaya Cipta*

Berdasarkan tabel 1.1, terdapat 4 proyek yang harus diselesaikan oleh PT Swadaya Cipta Gresik selama tahun 2023-2024. Akan tetapi dari keempat proyek yang harus diselesaikan pada tahun 2023-2024 tersebut, hanya terdapat 1 proyek yang berhasil diselesaikan sesuai kesepakatan periode kontrak yang telah disepakati bersama klien. Selain itu, juga terdapat penurunan nilai kontrak pada proyek PT Swadaya Cipta Gresik pada tahun 2023-2024. Hal tersebut menunjukkan kuantitas hasil proyek yang dihasilkan PT Swadaya Cipta Gresik kurang baik karena target penyelesaian proyek belum sesuai dengan periode kontrak yang telah disepakati bersama klien.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada personalia PT Swadaya Cipta Gresik, tidak terselesainya proyek sesuai periode kontrak yang telah disepakati dikarenakan terdapat beberapa faktor yang dapat mengganggu jalannya proyek seperti faktor cuaca dan beberapa pekerjaan baru pada proyek yang harus diselesaikan. Berdasarkan hal tersebut, proyek yang diperhitungkan memiliki kemungkinan memerlukan penambahan waktu pengerjaan akan diajukan adendum oleh PT Swadaya Cipta Gresik kepada klien beberapa minggu sebelum target periode kontrak yang telah disepakati selesai. Adendum merupakan dokumen hukum yang berfungsi untuk mengubah atau menambahkan ketentuan dalam perjanjian atau kontrak yang telah disepakati bersama klien sebelumnya.

Menurut Suwondo & Sutanto (2020), ketepatan waktu kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Ketidakberhasilan penyelesaian 3 dari 4 proyek yang sesuai dengan

kesepakatan kontrak awal di PT Swadaya Cipta Gresik tahun 2023-2024, menunjukkan adanya ketidaktepatan waktu pengerjaan tugas pekerja sehingga diajukannya adendum oleh perusahaan kepada klien. Berikut beberapa proyek klien pada tahun 2023-2024 yang diajukan adendum oleh PT Swadaya Cipta Gresik:

Tabel 1.2 Pengajuan Adendum Proyek PT Swadaya Cipta Tahun 2023-2024

No.	Klien	Periode Kontrak		
		Mulai	Selesai	Adendum
1.	PT JGC Indonesia Sumbawa	31 Agustus 2023	28 Agustus 2024	28 Mei 2025
2.	RDMP PJO Balikpapan	12 Januari 2024	11 Oktober 2024	17 Mei 2025
3.	PT IKPT Gresik	26 Juli 2024	5 September 2024	24 September 2024

Sumber: *PT Swadaya Cipta*

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, selama tahun 2023-2024 terdapat 3 proyek yang dikerjakan PT Swadaya Cipta Gresik yang mengajukan adendum atau penambahan waktu pengerjaan proyek kepada klien. Adanya perpanjangan waktu yang diajukan tersebut menambahkan tenaga tambahan yang harus dikeluarkan pekerja untuk dapat melakukan penyelesaian proyek sesuai tenggat adendum yang diajukan kepada klien. Tuntutan tambahan pekerjaan mengakibatkan produktivitas atau kualitas kerja pekerja menurun (Rianti & Wahyuni, 2025). Pengajuan adendum kepada klien mengharuskan pekerja mengorbankan kembali waktunya terhadap pekerjaan sehingga menyebabkan biaya tambahan yang harus dikeluarkan perusahaan untuk memberi upah

kepada pekerja yang lembur guna menyelesaikan proyek sesuai target atau kontrak yang telah disepakati kembali bersama klien. Waktu yang dihabiskan pekerja lebih banyak pada tempat kerja tersebut dapat dikaitkan dengan adanya ketidakseimbangan kehidupan kerja dan pribadi seseorang atau disebut *Work-Life Balance*.

Konsep *Work-Life Balance* merupakan pola kerja yang dapat memungkinkan seorang karyawan untuk menggabungkan tanggung jawab dan tempat kerja dan tanggung jawab pribadi seperti merawat anak atau orang tua (Badrianto & Ekhsan, 2021). *Work-Life Balance* pekerja yang kurang baik terjadi di PT Swadaya Cipta dengan adanya lembur pekerja di bawah ini:

Tabel 1.3 Jumlah Lembur Pekerja Konstruksi PT Swadaya Cipta

No.	Bulan (2024)	Total Hari Kerja Aktif	Total Pekerja Lembur	Rata-rata Total Jam Lembur (Per Hari)
1.	Juli	13	76	4,5 jam
2.	Agustus	24	891	4,5 jam
3.	September	25	1.101	4,5 jam
4.	Oktober	27	1.797	4,5 jam
5.	November	5	76	4,5 jam
6.	Desember	25	1.326	4,5 jam

Sumber: *PT Swadaya Cipta*

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, jumlah lembur yang dilakukan pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik di setiap bulannya sangatlah banyak. Lembur terbanyak berada pada bulan Oktober yaitu mencapai total 1.797 pekerja lembur dengan rata-rata jam lembur per hari yaitu 4,5 jam. Jam kerja lembur pekerja konstruksi di PT Swadaya Cipta Gresik dimulai dari pukul

16.30-21.00 WIB. Sementara itu, jam operasional pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik yaitu hari Senin-Sabtu dimulai dari pukul 07.00-16.00. Jam operasional pekerja konstruksi tersebut tidak sesuai dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) Cipta Kerja Pasal 81 angka 23 yang mengubah Pasal 77 ayat (1) Undang-Undang Ketenagakerjaan dengan bunyi “Setiap pengusaha wajib melaksanakan ketentuan waktu kerja yaitu 8 jam 1 hari dan 40 jam 1 minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu”.

Lembur yang sering terjadi tersebut menyebabkan pekerja sulit menyeimbangkan kehidupan bekerja dan pribadinya. Dalam perusahaan konstruksi termasuk PT Swadaya Cipta Gresik, pekerja didominasi oleh pekerja laki-laki dan tidak menutup kemungkinan kebiasaan lembur yang terlalu sering dapat mengganggu keberlangsungan keseimbangan hidup seperti kurangnya waktu yang cukup dengan keluarga, melakukan aktivitas sosial, atau bahkan hanya sekedar menjalankan hobi yang disukai. Ketidakmampuan menjalankan *Work-Life Balance* yang baik dapat dikaitkan dengan adanya perilaku kerja kontraproduktif atau *Counterproductive Work Behavior* yang dilakukan pekerja dengan sengaja selama bekerja di lapangan sehingga mengganggu produktivitas pekerjaan seperti efisiensi kerja individu, kinerja tim, dan keseluruhan kinerja proyek.

*Counterproductive Work Behavior* merupakan bentuk perilaku menyimpang di tempat kerja seperti pencurian, perusakan properti perusahaan, kekerasan, sabotase, pelecehan, kejahatan terhadap orang lain atau tindakan yang menjauh dari konteks tugas ketika bekerja (Yudhistira & Sawitri, 2025).

Hal-hal tersebut yang dilakukan seorang pekerja di tempat kerja merupakan masalah serius yang perlu diperhatikan karena dapat menghambat perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. *Counterproductive Work Behavior* yang melanggar norma atau ketentuan perusahaan dapat merugikan perusahaan dan diri pekerja sendiri. *Counterproductive Work Behavior* atau perilaku kerja kontraproduktif ditemukan dalam pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik berdasarkan hasil respon pra survei yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara *online* mengenai perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan pekerja selama bekerja.

Tabel 1.4 Respon Kuesioner Pra Survei Perilaku Pekerja Konstruksi PT Swadaya Cipta

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Total
1.	Pernah tidak patuh prosedur keselamatan	9	75	84 pekerja
2.	Pernah menggunakan peralatan tidak sesuai standar proyek	5	79	
3.	Pernah datang terlambat	75	9	
4.	Pernah tidak masuk tanpa izin	68	16	
5.	Pernah melihat sosial media ketika bekerja	40	44	
6.	Pernah buang waktu / istirahat berlebih	56	28	
7.	Pernah mengganggu rekan ketika bekerja	49	35	
8.	Pernah berkata kasar dengan rekan kerja	45	39	
9.	Pernah konflik ringan / berat dengan rekan	49	35	

Sumber: *Kuesioner Pra Survei Perilaku Pekerja Konstruksi PT Swadaya Cipta*

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pra survei yang telah dilakukan kepada pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik, menunjukkan total dari 9 pernyataan yang diajukan terdapat 7 *Counterproductive Work Behavior* yang nilai pernah melakukannya lebih dari 50% dari total responden yang mengisi.

Sebelum penyebaran kuesioner pra survei dilakukan, ditekankan juga kepada pekerja konstruksi untuk mengisi dengan sebenar-benarnya kejadian selama di lapangan ketika bekerja. Perusahaan juga sangat mendukung adanya penyebaran kuesioner mengenai sikap pekerja konstruksi ketika bekerja. Hasil respon kuesioner pra survei yang telah dilakukan juga menunjukkan *Counterproductive Work Behavior* yang paling sering dilakukan pekerja PT Swadaya Cipta Gresik ketika bekerja adalah membuang waktu selama bekerja atau istirahat berlebih, datang terlambat atau tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan, dan tidak masuk tanpa izin atau alasan yang jelas. Pekerja-pekerja yang sering tidak masuk tanpa izin atau alasan yang jelas dapat dilihat juga pada tabel kehadiran berikut ini:

Tabel 1.5 Kehadiran Pekerja Konstruksi PT Swadaya Cipta

No.	Bulan (2024)	Hadir	Tidak Hadir
1.	Juli	129	65
2.	Agustus	160	34
3.	September	166	28
4.	Oktober	147	47
5.	November	135	59
6.	Desember	141	53
<b>Total</b>		878 pekerja	286 pekerja

Sumber: *PT Swadaya Cipta*

Hasil tabel 1.5 mengenai data kehadiran pekerja di atas, menunjukkan setiap bulannya terdapat banyak pekerja konstruksi yang tidak hadir selama bekerja. Ketidakhadiran pekerja konstruksi tersebut selama bekerja juga menjadi salah satu perilaku pekerja yang tidak produktif. Data kehadiran tersebut tidak hanya mencerminkan frekuensi kehadiran pekerja ketika bekerja

dan perilaku kerja kontraproduktif saja, tetapi juga perlu dianalisis kembali oleh perusahaan agar tidak memengaruhi kinerja serta produktivitas pekerjaan di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada personalia PT Swadaya Cipta Gresik, ketidakhadiran para pekerja konstruksi selama bekerja tersebut memiliki beberapa faktor yang menyebabkan ketidakhadiran seperti karena cuti, tugas dan tanggung jawab individu yang hampir selesai, tidak nyaman di tempat kerja sehingga tidak bekerja, dan karena individu sendiri yang memang secara sengaja tidak masuk kerja sesuai dengan jadwal kerja yang telah disepakati bersama perusahaan sebelumnya. Pekerja yang sering tidak hadir ketika bekerja dengan tanpa alasan yang jelas akan diputus hubungan kerjanya oleh perusahaan karena dianggap sudah tidak produktif dan mengganggu berjalannya progres pengerjaan proyek.

Berdasarkan beberapa data yang telah didapatkan di PT Swadaya Cipta Gresik mengenai berbagai permasalahan yang ada terhadap kinerja pekerja yang belum mencapai standar yang ditetapkan perusahaan, jumlah lembur yang sangat banyak sehingga mengganggu keseimbangan hidup, dan perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan pekerja konstruksi selama bekerja sehingga produktivitas menurun maka dengan ada berbagai hal tersebut dijadikan alasan untuk melatarbelakangi penelitian ini dengan judul “**Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Counterproductive Work Behavior* Sebagai Variabel Mediasi di Pekerja Konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik?
2. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan *Counterproductive Work Behavior* sebagai variabel mediasi di pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Bedasar uraian permasalahan di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Counterproductive Work Behavior* sebagai variabel mediasi di pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis
  - a. Memberikan pengetahuan serta wawasan tentang pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan secara langsung dan melalui peran

mediasi *Counterproductive Work Behavior* di pekerja konstruksi PT Swadaya Cipta Gresik.

- b. Menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya pada bidang yang sama atau yang relevan dengan penelitian ini.

## 2. Aspek Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Menjadi saran atau masukan terkait permasalahan yang terjadi dalam perusahaan mengenai *Work-Life Balance*, *Counterproductive Work Behavior*, dan Kinerja Karyawan dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan tambahan bagi pekerja konstruksi guna menunjang kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

### b. Bagi Universitas

Menjadi bahan atau sumber pembelajaran khususnya pada bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

### c. Bagi Peneliti

Memperdalam serta memperluas pengetahuan mengenai pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan secara langsung dan melalui peran mediasi *Counterproductive Work Behavior* sebagai implementasi pembelajaran yang didapat pada perkuliahan.