

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut memiliki teknologi dan modal yang memadai, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai. Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan karena karyawan merupakan pelaksana utama seluruh aktivitas operasional perusahaan. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja yang optimal akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas, kualitas produk, efisiensi operasional, serta daya saing perusahaan. Sebaliknya, penurunan kinerja dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan, meningkatnya tingkat kesalahan produksi, menurunnya kualitas produk, hingga berkurangnya kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan agar mampu menyusun kebijakan yang mendukung peningkatan produktivitas secara berkelanjutan.

Pada sektor manufaktur, termasuk industri kemasan semen, tuntutan terhadap kinerja karyawan semakin tinggi seiring meningkatnya kebutuhan pasar dan

persaingan industri. Perusahaan dituntut mampu menghasilkan produk berkualitas dengan waktu produksi yang efisien tanpa mengabaikan aspek keselamatan kerja maupun kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan harus mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian target operasional dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi mulai menyadari bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan kesejahteraan mereka selama bekerja.

Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian dalam penelitian manajemen sumber daya manusia adalah *work life balance*. *Work life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga kedua aspek tersebut dapat berjalan secara harmonis. Keseimbangan tersebut memungkinkan karyawan memiliki waktu yang memadai untuk menjalankan pekerjaan, memenuhi tanggung jawab keluarga, berinteraksi dengan lingkungan sosial, serta menjaga kesehatan fisik maupun mental. Organisasi yang mampu menciptakan kebijakan yang mendukung *work life balance* cenderung memiliki karyawan yang lebih puas, lebih termotivasi, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Perubahan pola kerja setelah pandemi COVID-19 semakin memperkuat pentingnya penerapan *work life balance*. Fleksibilitas kerja, pengaturan waktu kerja, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan menjadi isu yang semakin relevan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian Subari dan Sawitri (2022) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh

terhadap produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui penurunan tingkat stres kerja. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih mudah mempertahankan produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sayekti dan Suhartini (2022) menemukan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja dan kinerja yang dihasilkan. Demikian pula penelitian Triana dan Suratman (2022) yang menyatakan bahwa *work life balance* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Susanto *et al.* (2022), yang menjelaskan bahwa *work life balance* berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, terutama apabila organisasi memberikan dukungan kepada karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan maupun keluarga. Dukungan tersebut dapat berupa fleksibilitas waktu kerja, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta kebijakan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya memperoleh peningkatan produktivitas, tetapi juga mampu mempertahankan loyalitas dan komitmen karyawan dalam jangka panjang.

Bagi perusahaan manufaktur seperti PT Industri Kemasan Semen Gresik, penerapan *work life balance* menjadi tantangan tersendiri karena proses produksi berlangsung secara berkesinambungan dengan target yang harus dipenuhi setiap periode. Sistem kerja bergilir (*shift*), lembur, serta tuntutan penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang terbatas berpotensi memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola secara baik, maka dapat menimbulkan berbagai permasalahan yang berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan.

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja. Dalam praktiknya, karyawan juga dihadapkan pada beban kerja yang tinggi (*work overload*) dan risiko kelelahan kerja (*burnout*) akibat tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Kedua faktor tersebut juga menjadi perhatian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berpotensi menurunkan produktivitas apabila tidak dikelola secara efektif. Oleh karena itu, selain *work life balance*, penelitian ini juga mengkaji pengaruh *work overload* dan *burnout* terhadap kinerja karyawan pada PT Industri Kemasan Semen Gresik sebagai upaya memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Selain *work life balance*, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *work overload*. *Work overload* merupakan kondisi ketika tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan melebihi kapasitas, kemampuan, maupun waktu yang tersedia untuk menyelesaikannya. Beban kerja yang berlebihan dapat berupa

tingginya target pekerjaan, banyaknya tugas yang harus diselesaikan dalam waktu bersamaan, maupun tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang singkat. Pada perusahaan manufaktur, kondisi ini sering terjadi karena perusahaan dituntut memenuhi target produksi, menjaga kualitas produk, serta memastikan ketepatan waktu distribusi kepada pelanggan. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara terus-menerus, maka karyawan berpotensi mengalami kelelahan fisik maupun mental yang akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

Berdasarkan teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi tanpa diimbangi dengan sumber daya yang memadai akan meningkatkan tekanan kerja dan mengurangi kemampuan individu dalam mempertahankan performa kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola beban kerja secara proporsional agar karyawan tetap mampu menyelesaikan tugas secara efektif tanpa mengalami penurunan kondisi fisik maupun psikologis.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *work overload* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Indrawan, Claudia, dan Rifani (2022) menemukan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui burnout sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin besar beban kerja yang diterima karyawan, maka semakin tinggi risiko terjadinya kelelahan kerja yang pada akhirnya menurunkan produktivitas. Demikian pula penelitian Pucangan *et al.* (2022) membuktikan bahwa *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor, sehingga perusahaan perlu mengelola pembagian pekerjaan secara lebih seimbang agar kualitas kinerja tetap terjaga.

Dampak lanjutan dari *work overload* adalah munculnya *burnout*. Menurut konsep yang dikembangkan oleh Maslach, *burnout* merupakan kondisi kelelahan psikologis yang ditandai dengan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), sikap sinis terhadap pekerjaan (*depersonalization*), serta menurunnya keyakinan terhadap kemampuan diri (*reduced personal accomplishment*). *Burnout* tidak hanya memengaruhi kesehatan mental karyawan, tetapi juga berdampak pada kualitas pekerjaan, motivasi, kreativitas, serta komitmen terhadap organisasi. Apabila kondisi ini berlangsung dalam jangka panjang, organisasi berisiko mengalami penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat absensi, dan tingginya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Fenomena *burnout* menjadi perhatian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis menyebabkan tuntutan pekerjaan terus meningkat. Penelitian Harju, Van Hootegeem, dan De Witte (2022) menunjukkan bahwa tingginya beban kerja memiliki hubungan positif dengan *burnout*. Karyawan yang terus-menerus menghadapi tekanan pekerjaan tanpa kesempatan pemulihan yang memadai akan lebih mudah mengalami kelelahan emosional sehingga kemampuan mereka dalam mempertahankan kinerja menjadi menurun.

Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa *burnout* memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang berorientasi pada pencapaian target secara berlebihan (*performance-driven work climate*) dapat meningkatkan risiko *burnout*, terutama apabila organisasi memiliki budaya lembur yang tinggi dan tidak memberikan dukungan yang memadai terhadap kesejahteraan

karyawan. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengelola beban kerja secara proporsional serta memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan cenderung memiliki tingkat burnout yang lebih rendah dan kinerja yang lebih baik.

Bagi perusahaan manufaktur seperti PT Industri Kemasan Semen Gresik, pengelolaan *work overload* dan burnout menjadi aspek yang penting karena aktivitas produksi berlangsung secara berkesinambungan dan menuntut ketelitian, kedisiplinan, serta pencapaian target produksi setiap periode. Beban kerja yang tidak dikelola secara optimal dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja sehingga berpotensi menurunkan kualitas maupun kuantitas hasil produksi. Oleh karena itu, selain menciptakan *work life balance*, perusahaan juga perlu memperhatikan pembagian beban kerja yang proporsional dan upaya pencegahan burnout agar produktivitas karyawan dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa *work overload* dan burnout merupakan dua faktor yang saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja yang berlebihan dapat memicu munculnya burnout, sedangkan burnout yang tidak dikelola dengan baik akan berdampak pada menurunnya kinerja individu maupun organisasi. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut menjadi penting untuk dikaji bersama dengan *work life balance* dalam penelitian mengenai kinerja karyawan di PT Industri Kemasan Semen Gresik.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work life balance*, *work overload*, dan *burnout* merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa *work life balance*

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan *work overload* dan *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja. Namun, penelitian lain menemukan bahwa pengaruh *work overload* maupun *burnout* tidak selalu signifikan karena dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, sistem manajemen, dan jenis pekerjaan yang diteliti. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara ketiga variabel dengan kinerja karyawan masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) juga terlihat dari objek penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Sebagian besar penelitian mengenai *work life balance*, *work overload*, dan *burnout* dilakukan pada sektor jasa, tenaga kesehatan, pendidikan, maupun instansi pemerintahan. Sementara itu, penelitian pada sektor manufaktur, khususnya industri kemasan semen, masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik pekerjaan pada industri manufaktur berbeda dengan sektor lainnya karena menuntut produktivitas tinggi, ketepatan waktu, disiplin kerja, serta pencapaian target produksi yang berkelanjutan. Kondisi tersebut memungkinkan munculnya dinamika yang berbeda dalam hubungan antara *work life balance*, *work overload*, *burnout*, dan kinerja karyawan.

PT Industri Kemasan Semen Gresik dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi kemasan semen dan memiliki peran penting dalam mendukung proses produksi industri semen di Indonesia. Aktivitas operasional perusahaan yang berlangsung secara berkesinambungan menuntut setiap karyawan bekerja secara efektif, disiplin, dan mampu memenuhi target produksi dengan tetap menjaga kualitas produk.

Penelitian mengenai efektivitas kerja di PT Industri Kemasan Semen Gresik menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas kerja menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan aspek strategis yang perlu terus ditingkatkan.

Di sisi lain, penelitian terdahulu pada PT Industri Kemasan Semen Gresik lebih banyak mengkaji faktor-faktor seperti *quality of work life*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi, stres kerja, lingkungan kerja, maupun efektivitas kerja. Penelitian mengenai pengaruh *work life balance*, *work overload*, dan burnout secara simultan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan ini masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian dengan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan pada konteks industri manufaktur.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada sektor manufaktur. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji hubungan antara *work life balance*, *work overload*, *burnout*, dan kinerja karyawan pada berbagai sektor industri. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi manajemen PT Industri Kemasan Semen Gresik dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, seperti pengaturan beban kerja yang lebih proporsional, penerapan program peningkatan kesejahteraan karyawan, serta strategi pencegahan burnout guna mempertahankan produktivitas perusahaan.

Temuan-temuan tersebut sejalan dengan berbagai penelitian yang menekankan pentingnya pengelolaan faktor psikososial di tempat kerja sebagai bagian dari upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya *work life balance*, *work overload*, dan *burnout*, yang hingga saat ini masih menunjukkan hasil penelitian yang beragam. Selain itu, masih terbatasnya penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan pada perusahaan manufaktur, khususnya PT Industri Kemasan Semen Gresik, menjadi alasan penting dilakukannya penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance*, *Work Overload*, dan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik” diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan keseimbangan kehidupan kerja, beban kerja, dan pencegahan burnout secara efektif.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *work life balance*, *work overload*, dan *burnout* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik?

3. Apakah *work overload* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik?
4. Apakah *burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance*, *work overload*, dan *burnout* secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work overload* terhadap kinerja karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan PT Industri Kemasan Semen Gresik

1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang bermakna terhadap ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh *work life balance*, *work overload*, dan *burnout* terhadap kinerja karyawan
2. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan PT Industri Kemasan Semen Gresik mengenai pentingnya pengaruh *work life balance*, *work overload*, dan *burnout* terhadap kinerja karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian dengan tema sejenis