

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Perubahan yang cepat pada lingkungan bisnis di era globalisasi telah mempertajam persaingan antara perusahaan. Semua organisasi, baik besar maupun kecil, termasuk pula sekolah, toko retail, agensi pemerintahan, restoran, dan manufaktur dituntut untuk dapat bergerak lebih dinamis dari sebelumnya dalam menyerap segala perubahan untuk berkembang dan mempertahankan eksistensi. Mereka harus mampu memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya manusia kompeten dan termotivasi yang mampu bergulat dengan tantangan yang disajikan oleh lingkungan bisnis yang penuh ambiguitas, sulit dipahami, tidak terduga, dan semakin global. Tingginya tingkat urgensi sumber daya manusia sebagai penggerak roda kesuksesan organisasi memaksa mereka untuk memfokuskan diri dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Hal ini dikarenakan, manajemen sumber daya manusia melibatkan upaya mengelola orang dan memelihara hubungan manusia yang lebih baik untuk mengoptimalkan kontribusi mereka terhadap pertumbuhan organisasi (Boxall & Purcell, 2016 hlm.6).

Tantangan yang dihadapi oleh MSDM seiring waktu kian beragam dan problematis. MSDM memikul beban untuk terus meningkatkan perilaku etis serta kinerja karyawan, baik dalam waktu baik maupun sulit. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat membentuk fondasi sistem kerja kinerja, yaitu sebuah organisasi di mana teknologi, struktur organisasi, orang, dan proses bekerja sama dengan baik untuk dapat memberikan keuntungan bagi organisasi dalam lingkungan yang kompetitif (Noe et al., 2016 hlm. 5). Di sisi lain, MSDM juga berfungsi untuk menciptakan sebuah jaringan hubungan bagi orang-orang yang bekerja di organisasi dan mendorong terciptanya kinerja yang baik secara keseluruhan. Ini melibatkan kebijakan yang terintegrasi dengan perencanaan bisnis strategis untuk memperkuat budaya organisasi dan sumber daya manusia dengan keunggulan kompetitif sehingga terciptanya motivasi

dalam diri pekerja untuk bertindak fleksibel dan adaptif (Adamy, 2016). Bersaing di ekonomi global membutuhkan lebih dari sekedar mendidik dan melatih pekerja untuk memenuhi tantangan baru. Perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan dengan memperhatikan budaya kerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan untuk mengarahkan kepada semangat kinerja yang tinggi sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara produktif.

Berbicara tentang kinerja, kinerja adalah rangkaian proses yang kompleks dimana manajemen sumber daya manusia harus mampu memastikan aktivitas dan output karyawan kongruen dengan tujuan organisasi (Ghaffari et al., 2017). Kinerja karyawan adalah kunci untuk keberhasilan organisasi. Konsistensi profitabilitas perusahaan tergantung pada sejauh mana keberhasilan pelaksanaan tugas pegawainya. Ketika kinerja karyawan adalah tinggi, tujuan organisasi akan mudah dicapai (Jufriadi & Kusuma, 2020). Oleh sebab itu, peran paling penting yang harus dilakukan oleh MSDM adalah memastikan kinerja pegawai mereka berada di tingkat terbaik.

Salah satu ukuran keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia adalah dari tingkat kinerja karyawan mereka. Hal ini dikarenakan kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan yang dilakukan oleh karyawan di dalam menjalankan segala tugas serta kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Masram & Mu'ah, 2015 hlm.116). Terdapat banyak aspek di dalam mengukur kinerja karyawan, salah satunya adalah produktivitas kerja. Produktivitas kerja sebagian besar tergantung pada kesediaan karyawan untuk menghasilkan sesuatu. Suatu karyawan dinyatakan memiliki produktivitas yang baik ketika ia mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target oleh organisasi dan mampu menggunakan waktu kerja dengan baik (Indrasari, 2017 hlm. 55-56). Organisasi menggunakan penilaian kinerja di dalam menilai kinerja karyawan mereka, dimana penilaian kinerja dijadikan sebagai alat dalam memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga mereka mampu memperbaiki kinerja dan meningkatkan produktivitas organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga dijadikan sebagai alat evaluasi dalam menentukan

kebijakan di lingkup SDM pada masa mendatang (Masram & Mu'ah, 2015, 117).

PT Sankyu Indonesia *International* merupakan salah satu perusahaan modal asing atau PMA yang beraktivitas pada bidang jasa logistik dan konstruksi. Sejak pendiriannya pada tanggal 20 Juni 1974 hingga sampai detik ini, PT Sankyu Indonesia *International* telah mampu memposisikan diri mereka dengan reputasi dan citra perusahaan yang baik. Di tengah arus globalisasi yang semakin deras dan persaingan bisnis yang semakin ketat, PT Sankyu Indonesia *International* telah mampu melakukan sejumlah ekspansi terhadap usahanya, yaitu pada bidang *Air Freight Service and Inter Plant Operation, Project Cargo Handling, Oil and Petrochemical Plant Construction, Industrial Plant Factory Construction, Import and Export Packing* dan *Design and Fabrication*. Penambahan sejumlah usaha pada PT Sankyu Indonesia *International* berimbas pula pada penambahan cabang perusahaan mereka di berbagai wilayah Indonesia. Salah satunya adalah dengan resmi mendirikan kantor *Job Site* di dalam PT Krakatau Steel (KS) sehubungan dengan didapatnya kontrak kerja pada *In Site Handling* PT Krakatau Steel hingga detik ini. Peneliti akan menggunakan PT Sankyu Indonesia *International* Krakatau Steel *In Site Cilegon* (yang selanjutnya disebut sebagai PT Sankyu Indonesia *International* KS *In Site* Cilegon) sebagai objek dalam penelitian kali ini.

PT Sankyu Indonesia *International* KS *In Site* Cilegon merupakan kantor cabang yang melayani jasa penyediaan alat berat dan konstruksi dimana aktivitas utamanya adalah menjadi mitra penyedia jasa *handling* material dan jasa perbaikan pabrik untuk PT Krakatau Steel. Hakikatnya suatu organisasi, menghadapi berbagai rintangan adalah sesuatu yang mustahil terlepas dalam aktivitas operasional mereka. Hal ini ikut dirasakan pula oleh PT Sankyu Indonesia *International* KS *In Site* Cilegon. Mereka menghadapi berbagai permasalahan, baik yang datang dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi. Dari luar organisasi, PT Sankyu Indonesia *International* KS *In Site* Cilegon dihadapkan pada persaingan bisnis yang semakin tajam dengan bermunculannya perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama di daerah Cilegon. Sedangkan permasalahan yang ada di dalam organisasi lahir tidak

terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki, salah satunya ialah pada tingkat kinerja karyawan.

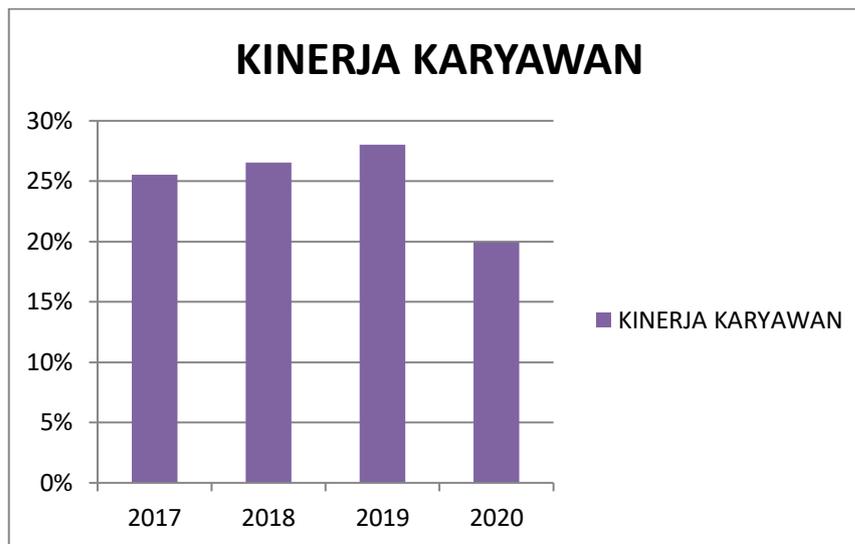
Peneliti menggunakan penilaian kinerja PT Sankyu Indonesia *International KS In Site* Cilegon untuk melihat tingkat kinerja karyawan mereka. Penilaian kinerja dilakukan selama satu tahun sekali. Kemudian hasil penilaian kinerja tersebut digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan di bidang ketenagakerjaan, seperti kenaikan gaji, promosi, dan pemberian bonus. Dalam penilaian kinerja, PT Sankyu Indonesia *International KS In Site* Cilegon memberikan predikat dan nilai yang dijelaskan dalam tabel I.1. Namun, dalam pengimplementasiannya, terdapat karyawan yang memiliki hasil penilaian kinerja, yaitu –E yang berarti sangat tidak memuaskan.

Tabel I.1 Predikat dan Nilai Penilaian Kinerja

Keterangan	Simbol	Range Nilai
Sempurna	A	46-50
Baik	B	41-45
Sedang	C	36-40
Kurang	D	31-35
Sangat Kurang	E	<30

Sumber: *PT Sankyu Indonesia International KS In Site Cilegon, 2021*

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Zaedi selaku *Chief* administrasi dan sumber daya manusia diketahui bahwa kinerja karyawan selama 4 tahun terakhir masih belum optimal dikarenakan kinerja karyawan berada pada posisi yang stagnan. Apabila terdapat peningkatan pada kinerja karyawan, peningkatan yang terjadi tidak terlalu signifikan dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini juga diperkuat dengan data yang didapat dari hasil penilaian kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia *International KS In Site* Cilegon selama 4 tahun terakhir, yaitu dari 2017 sampai 2020 yang ditunjukkan pada gambar 1.1.



Sumber: Data diolah, 2021

Gambar I.1 Diagram Kinerja Karyawan PT Sankyu Indonesia International KS In Site Cilegon Tahun 2017-2020

Berdasarkan gambar 1.1 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site* Cilegon pada tahun 2017 hingga 2019 mengalami kenaikan sebesar 2.47%. Sedangkan pada tahun 2020, kinerja karyawan mengalami penurunan sebesar 4 kalinya atau sebesar 8.07%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan yang cukup tinggi dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Selain itu, kinerja karyawan yang belum optimal juga dapat dilihat dalam tabel 1.2.

Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2017-2020

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>E-</b>
<b>2017</b>		5.81%	81.94%	11.61%	0.65%	0%
<b>2018</b>		13.04%	76.40%	8.07%	1.86%	0.62%
<b>2019</b>		17.65%	78.82%	3.53%	0%	0%
<b>2020</b>		6.61%	76.03%	14.05%	2.48%	0.83%

Sumber: Data diolah, 2021

Pada tabel I.2 dapat diketahui bahwa di tahun 2017, tidak terdapat karyawan yang memiliki penilaian kinerja dengan nilai E- atau sangat tidak

memuaskan. Namun pada tahun 2018, terdapat sebesar 0.62% karyawan yang mempunyai penilaian kinerja E- atau sangat tidak memuaskan serta terdapat pula peningkatan jumlah karyawan yang memiliki nilai kinerja E atau sangat kurang. Sedangkan pada tahun 2019, didapati peningkatan kinerja karyawan yang ditandai dengan tidak adanya karyawan yang memiliki nilai kinerja E dan E- atau sangat kurang dan sangat tidak memuaskan. Namun, di tahun 2020, kinerja karyawan kembali mengalami pemerosotan. Hal tersebut dibuktikan dari adanya karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja E atau sangat kurang sebesar 2.48% dan mendapatkan penilaian kinerja E- atau sangat tidak memuaskan sebesar 0.83%. Kinerja karyawan yang kurang optimal dapat dilihat pula dari jumlah karyawan yang mendapatkan nilai D atau kurang. Dari tahun 2017 hingga 2020, jumlah karyawan memiliki nilai D mengalami fluktuasi. Di tahun 2017 hingga 2019, nilai D dalam penilaian kinerja karyawan turun hingga 8.08% dari yang semula 11.61% menjadi 3.53%. Namun, ditahun 2020, karyawan yang mendapatkan nilai D meningkat hingga 10.52% menjadi 14.05% atau sekitar 18 orang. Sepanjang tahun 2020, terdapat 17.36% atau 22 karyawan yang memiliki nilai penilaian kinerja yang kurang baik atau di bawah nilai C. Jumlah ini meningkat cukup tinggi dari tahun sebelumnya yang hanya berkisar 3.53% atau sekitar 4 orang. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia *International Krakatau Steel In Site Cilegon* masih perlu ditingkatkan.

Menghasilkan karyawan dengan tingkat kinerja yang baik tidak pernah menjadi sesuatu yang mudah untuk dilakukan, namun bukan berarti tidak bisa untuk dicapai. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memahami berbagai faktor yang dapat mempengaruhi bagaimana orang-orang berperilaku di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya kemampuan, kecerdasan, kepribadian, perilaku, emosi, dan kecerdasan emosi. Manajer juga perlu menyadari faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu motivasi, komitmen, dan keterikatan (Armstrong & Taylor, 2014 hlm.167). Menurut Suchyadi (2017), Motivasi umumnya dikenal sebagai dorongan atau kemauan untuk melakukan sesuatu. Dengan dukungan motivasi tinggi, maka aktivitas yang mengarahkan kepada tercapainya tujuan akan terimplementasikan

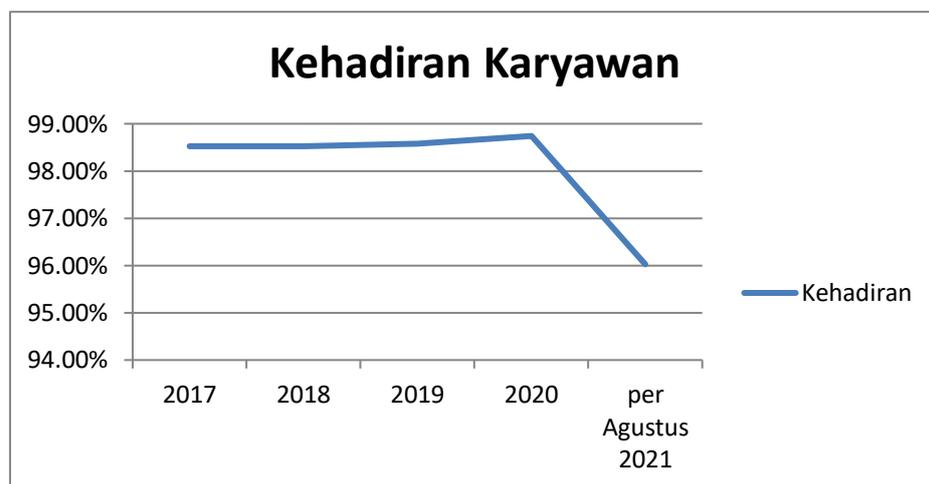
dengan baik. Motivasi kerja yang ada pada diri individu akan menjadi kekuatan batin yang mampu membuat individu tersebut untuk menampilkan sikap yang relevan dalam mengapai tujuan. motivasi kerja atau *work motivation* adalah kondisi akan, hasrat, energi, atau kemauan yang diterjemahkan oleh individu menjadi suatu Tindakan (Al-Sada, Al-Esmael and Faisal, 2017)

Perusahaan dengan tingkat demotivasi karyawan yang rendah akan menghasilkan tingkat *turnover* yang rendah, produktivitas yang meningkat, dan tercapainya kepuasan pelanggan yang tinggi (Kuswati, 2020). Hal ini dikarenakan motivasi dijadikan modal dalam mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi. Dengan kata lain, jika motivasi karyawan tinggi, maka ia akan berusaha untuk mewujudkan suatu perilaku guna mencapai kepuasan tersebut, dimana perilaku tersebut dapat berupa semangat kerja yang tinggi, antusiasme terhadap pelatihan, keinginan untuk berprestasi dan lain sebagainya dan akhirnya berujung pada eskalasi kinerja. Pernyataan ini selaras dengan pendapat Runa (2020) bahwa motivasi adalah promotor yang mendorong peningkatan gairah kerja seseorang dan menimbulkan semangat kerja agar mereka mau bekerja secara efektif demi mewujudkan kepuasan-kepuasan yang mereka harapkan. Disisi lain, apabila seseorang memiliki motivasi yang kurang, maka hal ini akan mengarahkan pada penurunan tingkat produktivitas (Camilleri, 2021).

Menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan bukanlah pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan motivasi sebagai proses batin pada diri karyawan dilatarbelakangi oleh hal yang berbeda dengan karyawan lainnya. Oleh sebab itu, memelihara motivasi kerja karyawan agar tetap berada di tingkat yang tinggi adalah pekerjaan yang perlu diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia. Topik tentang permasalahan motivasi kerja karyawan bukanlah sesuatu yang asing bagi organisasi, terlebih di era VUCA saat ini. Organisasi akan berusaha mempertahankan motivasi karyawan di tingkat terbaik agar mampu bekerja dengan baik sehingga mereka mampu merespon pergeseran pasar dan perubahan perilaku konsumen dengan cepat

Topik terkait permasalahan motivasi kerja pun dirasakan oleh PT Sankyu Indonesia *International KS In Site* Cilegon. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Zaedi selaku Chief administrasi dan sumber daya

manusia dan Bapak Triyanto selaku Manajer Departemen diketahui bahwa motivasi kerja karyawan PT Sankyu Indonesia *International KS In Site Cilegon* masih tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat dari tingkat partisipasi mereka yang rendah dalam acara lomba tahunan yang diadakan oleh perusahaan. Selain itu, masih terdapatnya karyawan yang absen dalam pelatihan kerja dan jarang ditemukannya karyawan yang antusias mengajukan diri untuk mengikuti suatu pelatihan tertentu. Lebih lanjut, beliau juga mengatakan bahwa masih terdapat karyawan yang tidak datang ke kantor sesuai dengan jam yang telah ditentukan. Motivasi kerja karyawan yang belum cukup baik juga dapat dilihat dari semangat karyawan dalam bekerja, yaitu pada jumlah kehadiran mereka di kantor yang ditunjukkan pada gambar 1.2.



Sumber: Data diolah, 2021

Gambar I.2 Grafik Kehadiran Karyawan Tahun 2017-Per Agustus 2021

Gambar 1.2 menampilkan grafik kehadiran karyawan dilihat dari *annual leave*, *sick leave*, dan *absence*. Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, yaitu dari 2017 hingga per Agustus 2021, tingkat kehadiran karyawan mengalami fluktuasi, dimana kenaikan terjadi sepanjang tahun 2018 hingga 2020. Pada tahun 2017 hingga 2018, presentase kehadiran karyawan stabil atau tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan di angka 98.53%. Sedangkan pada tahun 2019 bertambah menjadi 98.57% dan kembali bertambah sebanyak 0.14% di tahun 2020 menjadi 98.74%. Namun, di tahun 2021, yaitu hingga bulan Agustus 2021, tingkat presensi karyawan mengalami penurunan

sebanyak 2.71% menjadi 96.03%. Penurunan ini terlihat cukup tajam dan tinggi jika dibandingkan dengan tingkat kenaikannya yang hanya sebesar 0.14% atau setara dengan 1:19. Adanya fluktuasi dan penurunan yang terjadi di dalam kehadiran karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan masih belum cukup baik, dimana hal ini menghubungkan langsung dengan masalah karyawan terkait semangat kerja. Selain itu. Ketidakhadiran atau absensi yang tinggi dalam perusahaan merupakan pertanda yang tidak baik dikarenakan akan memberikan kerugian karena terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan akan berpengaruh terhadap produktivitas hingga turunnyanya performa karyawan.

Meningkatkan motivasi kerja pada karyawan akan semakin menjadi sebuah rintangan yang sulit bagi organisasi apabila tingkat stres kerja karyawan tinggi. Semakin banyak stresor yang karyawan temui di tempat kerja, maka semakin tinggi pula tingkat stres yang mereka alami dan ini akan berdampak terhadap motivasi mereka dalam bekerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan perkataan Yasa & Dewi (2018) bahwa stress kerja akan mempengaruhi psikis seseorang dan menimbulkan berbagai reaksi, seperti depresi, iritabilitas, dan ketegangan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Stres adalah kondisi tegang ketika menghadapi situasi yang mengancam (stressor). Kondisi tegang ini muncul ketika seseorang belum mampu beradaptasi dengan stressor (Ekawarna, 2018 hlm.167). Dalam cangkupan yang lebih sempit, stres adalah perasaan tertekan yang dialami oleh pekerja dalam menjalankan pekerjaannya (Mangkunegara, 2017 hlm 157). Stres ini dinamakan stres kerja. Stres kerja akan melahirkan peningkatan biaya yang tidak sedikit untuk memelihara kesejahteraan karyawan dan hal ini tentunya akan memberikan beban finansial bagi kinerja organisasi.

Stres dapat berasal dari berbagai sumber, baik tekanan yang ditemukan di rumah maupun yang berasal dari tempat kerja. Manajer cenderung tidak dapat melindungi pekerja dari stres yang timbul di luar pekerjaan, tetapi mereka dapat melindungi pekerja dari stres yang muncul melalui pekerjaan. Stres kerja dalam suatu organisasi akan memberikan dampak besar pada kinerja karyawan. Pekerja yang stres akan cenderung mengalami gangguan kesehatan, sukar untuk dapat termotivasi, mudah mengalami kecelakaan, dan sulit untuk

produktif. Seorang karyawan dengan tanggung jawab yang tak terhingga serta beban kerja yang tinggi cenderung berisiko memiliki tingkat stres yang tinggi. Menurut Vijayan (2017), terdapat berbagai stresor pekerjaan di tempat kerja, seperti beban kerja, pekerjaan, keamanan, konflik peran, otonomi, kerja shift, gaji rendah, perubahan teknologi.

Pandemi covid-19 yang saat ini dihadapi oleh masyarakat Indonesia dan dunia telah memberikan banyak perubahan dalam kehidupan. Dampak dari pandemi Covid-19 ini menyerang hampir seluruh aspek kehidupan hingga menimbulkan berbagai gangguan psikologis. Perasaan cemas, khawatir dan ketakutan terkait *job security* ditambah kecemasan terhadap kesehatan diri dan orang yang dicintai akan melahirkan dan meningkatkan stres. Hal ini dapat terjadi pula pada karyawan PT Sankyu Indonesia *International KS In Site Cilegon*. Menurut Radius (2019), di tahun 2019, PT Krakatau Steel telah melakukan rekonstruksi dan telah merumahkan pegawai baru sebanyak 1.800 orang. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Triyanto selaku Manajer Departemen adanya keputusan restrukturisasi pada PT Krakatau Steel dan penghentian aktivitas pada beberapa pabrik pada PT Krakatau Steel telah mengakibatkan pemutusan hubungan kerja terhadap 30% karyawan PT Sankyu Indonesia *International KS In Site Cilegon*. Hal ini dikarenakan fokus utama kegiatan bisnis PT Sankyu Indonesia *International KS In Site Cilegon* adalah menyediakan jasa pelayanan *handling* material dan perbaikan pabrik bagi PT Krakatau Steel. Adanya fenomena ini tentu saja akan melahirkan rasa cemas yang berujung kepada peningkatan stres yang dialami oleh karyawan PT Sankyu Indonesia *International KS In Site Cilegon* berkaitan dengan *job security* atau keamanan pekerjaan mereka. Ditambah pada awal tahun 2020, Covid-19 menyerang wilayah Indonesia dan telah menyebabkan angka kematian di Indonesia bertambah pesat. Hal ini tentu saja akan memberikan rasa khawatir dan cemas akan kesehatan diri dan orang yang dicintai sehingga menambah tingkat stres yang sebelumnya telah dimiliki oleh karyawan.

PT Sankyu Indonesia *International KS In Site Cilegon* adalah perusahaan yang menerapkan budaya kerja Kaizen. Kaizen adalah sebuah manajemen filosofi yang menghasilkan perubahan atau peningkatan kecil

dalam pekerjaan metode (atau proses kerja) yang memungkinkan untuk mengurangi pemborosan dan akibatnya meningkatkan kinerja kerja, sehingga memimpin organisasi ke peningkatan secara bertahap (Marin-Garcia et al., 2018). Dalam budaya kaizen, apabila suatu perusahaan ingin mendapatkan profit atau laba dan mempertahankan eksistensinya, maka mereka harus berfokus untuk selalu memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Zaedi selaku *Chief Administrasi dan Sumber Daya Manusia*, beliau menyatakan bahwa tingkat kekeluargaan dan gotong royong di PT Sankyu Indonesia International KS *In Site* Cilegon sangatlah tinggi. Sehingga apabila terdapat karyawan yang mengalami kendala dalam menjalani tugasnya, karyawan lain akan segera membantu atau menggantikan posisi karyawan tersebut. Menurut (Ekawarna (2018), tuntutan tugas dan beban kerja yang tinggi merupakan suatu stressor karena dapat memberikan resiko terjadinya *overload*, dimana pekerjaan seseorang begitu banyak namun tidak sebanding dengan kemampuannya dalam menangani pekerjaan tersebut. Beban kerja yang tinggi juga dapat menyebabkan kelelahan, ketegangan, dan kecemasan yang berisiko meningkatkan stres kerja dan apabila ini terjadi akan memberikan berbagai permasalahan, seperti kesulitan dalam berkonsentrasi, kehilangan gairah, sistem kekebalan tubuh menurun hingga akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan dan produktivitas organisasi. Namun, menurut (Tewal et al., 2017) stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat akan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya. Stres yang dirasakan oleh karyawan pada tingkat tersebut akan bertindak sebagai stimulus. Lebih lanjut, Robbins & Judge (2015, hlm.429) berpendapat bahwa tekanan dari yang timbul dari beban kerja dan tenggat waktu dapat dijadikan tantangan yang positif oleh karyawan untuk mendorong mereka dalam meningkatkan kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan oleh mereka serta meningkatkan kepuasan yang akan mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality of Work Life* (yang selanjutnya disebut dengan QWL) adalah suatu konsep penting bagi organisasi untuk mengenali, menarik, dan mempertahankan karyawan berbakat mereka

dalam memastikan terciptanya kinerja karyawan yang berkualitas (Akter et al., 2018). Segala hal yang berkaitan dengan kesejahteraan, kenyamanan dalam kehidupan kerja dikenal dengan istilah *Quality of work life*. QWL perlu dijadikan pertimbangan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan mereka. Keterlibatan QWL dalam aktivitas organisasi akan mendorong tingkat produktivitas karyawan dikarenakan terpenuhinya kepuasan karyawan dan rasa aman dalam bekerja. QWL dikaitkan dengan kepuasan kerja, motivasi, produktivitas, kesehatan, keamanan kerja, keselamatan dan kesejahteraan, dimana merangkul empat sumbu utama: lingkungan kerja yang aman; perawatan kesehatan kerja; waktu kerja yang sesuai; dan gaji yang sesuai (Leitão et al., 2019). QWL merupakan gabungan dari delapan ciri kerja yang terdapat di tempat kerja yang bertujuan untuk menggapai pemberdayaan psikologis. Faktor QWL tersebut, yaitu dengan lingkungan kerja, imbalan, waktu kerja, keselamatan dan keamanan di tempat kerja, pengembangan karir, dan relevansi sosial (Permarupan et al., 2020).

Semakin baik tingkat kualitas kehidupan kerja maka akan bertambah besar pula kemungkinan kinerja karyawan tetap berada di tingkat terbaik mereka. Adanya QWL yang tinggi juga dapat mengurangi tingkat *turnover* karena karyawan dinilai merasa puas terhadap perlakuan organisasi kepada mereka. QWL sebagian besar berfokus pada cara untuk meningkatkan kondisi kerja sehingga kebutuhan pribadi para pekerja dapat terpenuhi secara efektif. Besarnya perasaan puas terhadap kerja yang diterima karyawan akan meminimalisir tingkat stres, menambah semangat kerja dan menghantarkan pada peningkatan kinerja karyawan. Sebagai organisasi yang menganut budaya Kaizen, memuaskan pelanggan adalah keharusan yang perlu dilakukan oleh PT Sankyu Indonesia International *KS In Site* Cilegon. Oleh sebab itu, mereka perlu memperhatikan QWL dari sumber daya manusia mereka guna meningkatkan kepuasan dan partisipasi karyawan terhadap organisasi. Ketika *quality of work life* terimplementasi dan berjalan produktif, maka karyawan menjadi terdorong untuk meningkatkan kinerja hingga melahirkan kepuasan kerja yang tinggi yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggan (Sari et al., 2019).

Studi empiris tentang pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan sebelumnya oleh Jalagat (2017) terhadap 65 karyawan *Petroleum Development Oman* (PDO). Penelitian stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan yang berkorelasi positif juga telah dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Jayasinghe & Mendis (2017) terhadap 125 karyawan bank di industri perbankan di Srilanka. Penelitian tersebut menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap performa kerja, dimana stres memiliki kecenderungan untuk mengurangi kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Wenur et al. (2018) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Destianti et al., (2021) terhadap 69 karyawan di Departemen pariwisata dan udaya di kota Bandung mengungkapkan bahwa stres kerja dan motivasi kerja, keduanya saling berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tentang motivasi kerja juga dilakukan oleh Carvalho et al. (2020) dan menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini juga mengungkapkan bahwa motivasi diperlukan untuk mendukung semua kegiatan perusahaan dengan baik karena karyawan dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menyumbangkan seluruh kemampuannya kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja baik secara kualitas maupun kuantitas. Temuan serupa juga didapatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Ikechukwu et al., (2019) bahwa motivasi memiliki korelasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana motivasi yang tinggi akan membuat kinerja karyawan ada di level yang tinggi. Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Khasanah et al. (2019) mengungkapkan bahwa motivasi karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan meskipun karyawan telah diberikan motivasi atau tidak, kinerja karyawan tidak akan terpengaruh atau kinerja karyawan akan tetap stabil. Studi empiris tentang pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan memiliki penemuan yang beragam. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ehido et al. (2019) menunjukkan bahwa

terhubungan korelasi positif antara QWL terhadap kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian terdahulu yang melibatkan variabel *quality of work life* sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen, tidak ditemukan satupun hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, belum ditemukan juga penelitian yang secara bersamaan menggunakan variabel independen berupa motivasi kerja, stres kerja, dan *quality of work life* terhadap kinerja karyawan, khususnya pada PT Sankyu Indonesia *International Krakatau Steel In Site Cilegon*.

Berdasarkan data yang telah dijabarkan di atas serta gap yang muncul pada penelitian sebelumnya, maka penulis berniat untuk melakukan penelitian yang akan ditulis dengan judul ***“Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Quality Of Work Life Pada Kinerja Karyawan PT Sankyu Indonesia International Krakatau Steel In Site Cilegon”***.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian kali ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site Cilegon*?
2. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site Cilegon*?
3. Apakah terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site Cilegon*?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja, stres kerja, dan *quality of work life* secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site Cilegon*?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site* Cilegon.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site* Cilegon.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site* Cilegon.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh motivasi kerja, stres kerja, dan *quality of work life* secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Sankyu Indonesia International *KS In Site* Cilegon.

#### **I.4 Manfaat Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut.

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan akademis terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta sebagai tambahan pengetahuan bagi mahasiswa manajemen, khususnya bagi mereka yang tertarik memperdalam topik terkait motivasi kerja, stres kerja dan *quality of work life* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak PT Sankyu Indonesia *International KS In Site* dalam mengevaluasi kebijakan serta aktivitas sumber daya manusia mereka dan peranannya terhadap kinerja karyawan.
- b. Bagi peneliti diharapkan penelitian ini dijadikan sebagai wadah dalam pengimplementasian pengetahuan penulis tentang motivasi kerja, stres kerja, *quality of work life*, dan kinerja karyawan.