

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian inti pada proses pengelolaan perusahaan, dan roda penggerak utama yang bernilai bagi sebuah perusahaan (Suseno *et al.*, 2023). Kinerja dari SDM secara langsung dapat memengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Oleh sebab itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan yaitu melalui tingkat kesejahteraan karyawan (Aditya *et al.*, 2021). Kinerja yang optimal ditunjukkan melalui produktivitas tinggi dan konsistensi kualitas pekerjaan yang memenuhi standar perusahaan (Irianto, 2021). Untuk menghadapi persaingan ini, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas akan memudahkan perusahaan mencapai tujuan perusahaan (Suseno *et al.*, 2023). Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui pengelolaan karyawan yang baik. Hal ini dapat dicapai dengan memastikan beban kerja yang proporsional, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan kompensasi yang kompetitif, serta mengelola stres kerja secara efektif (Nugraheni *et al.*, 2023). Apabila dalam pemberian beban kerja pada karyawan melebihi kemampuan karyawan, maka dapat mengakibatkan penurunan kinerja karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki (Winoto & Perkasa, 2024). Idealnya, beban kerja harus seimbang. Terlalu banyak beban kerja dapat menyebabkan stres dan terlalu sedikit dapat mengakibatkan kebosanan (Purba & Ratnasari, 2018). Lingkungan kerja yang tertata dengan baik dapat mendorong efisiensi kerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal. Penataan lingkungan kerja yang baik yaitu dengan penataan tata ruang dan fasilitas serta memberi dukungan sosial kepada karyawan (Sedarmayanti & Rahadian, 2018). Pemberian kompensasi yang baik seperti penghargaan, tunjangan, bonus ataupun insentif dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan apabila karyawan merasa puas dengan pemberian kompensasi maka akan berdampak baik terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan (Aji & Ahmadi, 2018). Stres kerja akan timbul ketika karyawan terus-

menerus merasa ditekan, baik itu karena beban kerja yang tidak wajar, situasi kerja tidak teratur, dan trauma terhadap tuntutan yang belum terselesaikan (Badu & Djafri, 2017). Pemberian kompensasi yang tidak sebanding dengan usaha dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, dapat menimbulkan keresahan dan kekhawatiran kekurangan finansial serta meningkatkan emosional kemudian memicu timbulnya stres kerja (Hartini, 2023)

PT XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur produksi sarung tangan *golf* yang berlokasi di Yogyakarta. perusahaan ini memiliki kapasitas produksi sebanyak 2.100 pcs sarung tangan per hari dengan waktu pengerjaan selama 8 jam. Sistem produksi pada perusahaan ini menerapkan sistem *Make to Order* (MTO). MTO merupakan sistem produksi yang dimana proses produksi dilakukan ketika perusahaan menerima pesanan dari pelanggan saja (Saniuk & Waszkowski, 2016). Pemenuhan permintaan pesanan akan diselesaikan dalam kurun waktu mulai dari 2-6 bulan tergantung kuantitas yang diminta. Sarung tangan yang diproduksi oleh PT XYZ memiliki kuantitas dan kualitas yang tidak pasti tergantung dari *merk* atau permintaan dari pelanggan. Pada proses pemenuhan pesanan sebaiknya perusahaan tidak hanya memperhatikan *output* yang dihasilkan oleh karyawan saja. Tetapi pada saat pemenuhan pesanan perusahaan juga perlu memperhatikan kondisi internal seperti beban kerja, tekanan kerja, lingkungan kerja dan kompensasi yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan. Berdasarkan permintaan produk dari pelanggan, perusahaan menetapkan target produksi sarung tangan pada bulan Februari 2025 yang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1 Data Produksi PT XYZ

Bulan Februari	Target (pcs)	Kapasitas <i>Output</i> (pcs)	Target Lembur (pcs)
MF-1	19.786	13.534	6.252
MF-2	19.805	13.565	6.249
MF-3	19.855	13.465	6.390
Total	59.446	40.564	18.891

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui target produksi pada bulan Februari MF-1 sebanyak 19.786 pcs, MF-2 19.805 pcs dan MF-3 19.855pcs dengan total 59.446

pcs. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan diketahui waktu kerja pada bulan Februari yaitu 20 hari dan jumlah karyawan pada bagian produksi sebanyak 212 orang. Sehingga didapatkan perhitungan pada target yang ditetapkan, diketahui kapasitas produksi per orang dalam satu hari yaitu sebanyak 2.972 pcs. Sedangkan berdasarkan hasil produksi aktual karyawan hanya mampu menghasilkan 1.908-2.028 pcs/hari dan 9 pcs/orang. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara beban kerja yang diberikan dengan kapasitas yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, terdapat penurunan kapasitas produksi sebanyak 72-192 pcs/hari yang mengharuskan karyawan lembur. Berdasarkan penetapan target produksi dari perusahaan sehingga menyebabkan secara langsung karyawan untuk lembur kerja. pelaksanaan lembur ini biasanya dilakukan dengan cara menambah jam kerja minimal satu jam setiap hari atau dilakukan pada hari Sabtu dan Minggu (8 jam kerja). Sehingga pelaksanaan lembur dalam satu bulan memerlukan 16 jam/*weekend* ditambah dengan 5 jam/minggu. Maka, diketahui dalam satu minggu karyawan bekerja selama 21 jam diluar jam kerja utama. Pelaksanaan lembur yang dilaksanakan oleh karyawan belum mengikuti peraturan pemerintah dalam undang-undang (perppu) Nomor 2 Tahun 2022 tentang waktu kerja lembur dan upah kerja lembur, yang membatasi waktu lembur maksimal 14 jam dalam satu minggu. Apabila pelaksanaan lembur melebihi batas ketentuan maka dikhawatirkan akan berdampak negatif terhadap kesehatan karyawan seperti, kurangnya waktu istirahat sehingga karyawan dapat mudah merasa kelelahan kemudian berdampak pada kualitas produk yang dihasilkan.

Kesenjangan antara beban kerja dengan kapasitas yang dimiliki karyawan dapat di perburuk oleh lingkungan kerja fisik yang tidak kondusif. Seperti suhu ruangan yang tidak stabil ditandai dengan tingkat kepanasan ruangan di siang hari suhu rata-rata tercatat berkisar mulai dari 31°-33°C. Kondisi suhu ruang produksi di perusahaan belum sesuai standar nasional (SNI, 2001) dimana bangunan harus menyediakan lingkungan termal yang memiliki suhu 20,5°-22,8°C (sejuk nyaman), 22,9°-25,8°C (nyaman optimal) dan 25,8°-27,1°C (hangat nyaman). Penataan tata ruang tidak efektif seperti pencahayaan, tata letak dan fasilitas yang terdapat di ruang produksi belum dapat menunjang dan mempermudah proses produksi.

Kemudian dari lingkungan kerja sosial, seperti hubungan interpersonal antarkaryawan dan pimpinan ataupun atasan belum bisa mendukung pada saat melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Tingginya tingkat senioritas yang dapat menyebabkan ketegangan serta kecemasan apabila melakukan kesalahan dan hilangnya tingkat kepercayaan diri karyawan yang disebabkan oleh kurangnya pengakuan dan dukungan dari lingkungan sosial.

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga dapat memperburuk keadaan. Apabila kompensasi yang diberikan belum dapat meningkatkan semangat kerja dari karyawan sehingga dapat mengganggu fokus dan semangat kerja karyawan (Hartini, 2023). Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, diperoleh informasi bahwa untuk mendapatkan kompensasi yang lebih besar, karyawan harus bersedia menambah jam kerja (lembur) serta menerima peningkatan tekanan kerja sebagai bentuk imbalan yang setimpal. Pemberian gaji lembur karyawan belum sesuai dengan beban kerja yang dilakukan. Selain itu, pencatatan perhitungan lembur seringkali mengalami kekeliruan sehingga memerlukan validasi ulang. Kompensasi non-finansial yang diterapkan perusahaan saat ini dinilai belum memenuhi ekspektasi karyawan secara optimal. Beberapa masalah utama meliputi: tunjangan makan yang nilai gizinya belum memenuhi kebutuhan harian, frekuensi pemeriksaan kesehatan yang hanya dilakukan setiap empat bulan sekali, serta kebijakan cuti dan hari libur yang singkat dan tetap memberikan opsi karyawan mengerjakan pekerjaan di rumah. Setiap karyawan yang bekerja dengan penuh dedikasi sesuai ketentuan perusahaan tentu mengharapkan kompensasi yang seimbang sebagai timbal balik atas kontribusinya terhadap kemajuan organisasi (Hartini, 2023).

Berdasarkan ketiga faktor yang teridentifikasi, faktor tersebut tidak hanya dapat menurunkan kinerja karyawan saja tetapi juga dapat menyebabkan timbulnya stres kerja (Ananda *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil observasi di PT XYZ, terdapat beberapa indikasi fisik maupun mental yang dialami oleh karyawan diantaranya: merasa kelelahan berlebihan, gangguan waktu istirahat, mudah merasa cemas dan khawatir, perubahan suasana hati, sulit berkonsentrasi, konflik interpersonal, mudah pusing dan menurunnya rasa kepercayaan diri. Berdasarkan indikasi-

indikasi yang dialami oleh karyawan dipengaruhi oleh faktor beban kerja yang berlebihan, fasilitas kerja yang kurang memadai, tata ruang yang tidak efisien, kompensasi yang belum stabil, serta tekanan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Stres kerja menjadi mediasi dalam penelitian ini karena terdapat beberapa faktor penyebab adanya stres, seperti beban kerja yang tinggi (Nugrahaningtyas & Rohmatun, 2024), lingkungan kerja yang tidak kondusif (Sartina *et al.*, 2023), dan kompensasi yang tidak seimbang dengan kinerja yang dihasilkan (Adam *et al.*, 2022). Variabel mediasi berperan sebagai perantara yang dapat memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan kata lain, variabel independen tidak langsung menyebabkan perubahan pada variabel dependen, melainkan melalui variabel mediasi. Keberadaan variabel mediasi inilah yang membuat pengaruh tidak langsung menjadi terlihat (Adam *et al.*, 2022).

Berdasarkan permasalahan yang terdapat di PT XYZ, diperlukan adanya analisis terkait bagaimana semua faktor seperti beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi yang memengaruhi penurunan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan dengan metode PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*), pendekatan ini merupakan sebuah metode statistik yang berguna untuk menguji dan mengukur hubungan antara variabel-variabel dalam model struktural. PLS-SEM dipilih karena metode ini mampu menangani model yang kompleks dengan jumlah sampel yang relatif kecil, serta dapat mengatasi masalah multikolinearitas (korelasi terlalu tinggi) dan *non normalitas* (tidak berdistribusi normal) pada data yang sering menjadi masalah dalam sebuah penelitian di bidang sosial (Hair *et al.*, 2022). Menurut Putlely *et al.*, (2021) *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan metode statistik yang digunakan untuk membuat dan menguji model hubungan sebab-akibat.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode SEM, didapatkan hasil yang menunjukkan pengaruh yang paling signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan. Kemudian dilanjutkan ke tahap analisis akar permasalahan menggunakan metode analisis *fault tree analysis* (FTA). FTA merupakan teknik analisis logika yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis penyebab kegagalan suatu sistem secara sistematis dengan menggambarkan hubungan antara

kejadian dasar (*basic events*) yang dapat menyebabkan kejadian puncak (*top event*) berupa kegagalan sistem (Nugraha & Sari, 2019). Pendekatan FTA digunakan untuk menganalisis akar penyebab penurunan kinerja yang dialami oleh karyawan sehingga dengan analisi ini dapat mengurai kegagalan kompleks yang menjadi bagian-bagian penyebab yang dapat ditangani oleh perusahaan, serta memberikan dasar sebagai upaya perbaikan seperti peningkatan kinerja karyawan. Langkah selanjutnya setelah diketahui akar permasalahan yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan, maka seluruh kemungkinan akar permasalahan baik melalui gerbang *OR* dan *AND* akan dicari rekomendasi perbaikan sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan menggunakan metode 5W+1H. Penggunaan metode 5w+1H ini untuk membantu mengidentifikasi secara jelas dan detail mengenai aspek-aspek penting dalam pencarian rekomendasi perbaikan. Seperti apa yang perlu diperbaiki (*what*), mengapa perbaikan dilakukan (*why*), siapa yang melakukan perbaikan (*who*), dimana lokasi perbaikan yang akan dilakukan (*where*) kapan waktu perbaikan dilakukan (*when*) dan bagaimana langkah perbaikan (*how*). Metode ini berfungsi sebagai kerangka penyusun rekomendasi perbaikan berupa kebijakan baru, dengan melalui enam pertanyaan kunci maka rekomendasi perbaikan menjadi lebih terarah, lengkap dan juga spesifik (Arianto *et al.*, 2024).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, berikut adalah rumusan masalah yang ada pada penelitian ini:

1. Apakah beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi yang dimediasi oleh stres kerja dapat memengaruhi secara signifikan penurunan kinerja karyawan menggunakan metode PLS-SEM?
2. Apa akar permasalahan yang menjadi penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan PT XYZ dengan menggunakan metode *Fault Tree Analysis*?
3. Bagaimana rekomendasi kebijakan baru yang tepat untuk mencegah penurunan kinerja karyawan PT XYZ menggunakan metode 5W+1H?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh positif atau negatif yang paling signifikan dari beban kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap penurunan kinerja karyawan melalui stres kerja.
2. Mengetahui akar permasalahan dari variabel yang paling berpengaruh secara signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan.
3. Merekomendasi perbaikan berupa kebijakan baru sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat bagi perusahaan
Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan perbaikan untuk memperhatikan hak yang seharusnya didapatkan oleh karyawan secara menyeluruh dan untuk meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan.
2. Manfaat bagi Peneliti
Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan mengenai MSDM dan perilaku organisasi, serta pemahaman mengenai praktik lainnya untuk diimplementasikan di masa depan nanti.

1.5 Batasan dan Asumsi Penelitian

1.5.1 Batasan Penelitian

Adapun batasan pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dilakukan pada periode waktu 26 Februari 2025 – 2 Mei 2025.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di bagian operator produksi di PT XYZ.
3. Variabel yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah beban kerja, lingkungan kerja dan kompensasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen serta stres kerja sebagai variabel mediasi

1.5.2 Asumsi Penelitian

Adapun asumsi dalam penelitian ini adalah:

1. Seluruh operator produksi yang ada di PT XYZ memiliki lingkungan kerja fisik yang sama.
2. Seluruh operator produksi yang ada di PT XYZ memiliki tekanan dan beban kerja yang sama.

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS JENDERAL ACHMAD YANI
YOGYAKARTA