

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Globalisasi dan perubahan-perubahan ekonomi membawa dampak yang cukup besar bagi industri perdagangan, manufaktur maupun jasa. Persaingan baik domestik maupun internasional yang semakin ketat menyebabkan organisasi dituntut mempunyai keunggulan produk, jasa, biaya dan sumber daya manusia untuk bertahan dan mencapai sukses. Sebuah organisasi atau perusahaan dapat meraih kesuksesan dengan adanya sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting untuk mewujudkan hal tersebut. Siagian (2000) mengemukakan bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya.

Menurut Hasibuan (2001) manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi yaitu sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, sehingga menjadikan manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Hal tersebut menjelaskan bahwa sudah merupakan tugas pihak manajemen membuat para karyawannya memiliki semangat kerja dan moral yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan mereka akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan, sehingga karyawan bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan.

Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, kinerja karyawanpun akan meningkat. Jika karyawan merasa tidak puas maka ada beberapa hal yang mungkin akan dilakukan yaitu, karyawan akan berpikir untuk meninggalkan pekerjaan.

Menurut Handoko (2011) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang biasanya tampak dalam sikap positif para karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mengekspresikan sejumlah kesesuaian antara harapan seseorang tentang pekerjaannya yang dapat berupa prestasi kerja yang diberikan oleh perusahaan dan imbalan yang diberikan atas pekerjaannya. Pada hakekatnya seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal tersebut akan membawa keadaan yang lebih baik memuaskan dari pada keadaan sekarang. Jadi bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja ( As'ad 2004).

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan tonggak utama dalam menjalankan aktivitas kerja karyawan. Robbins dan Judge (2016) mengatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan tersebut akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya.

Suharto dan Cahyono (2005) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil usaha dari seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai perusahaan tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu atau kelompok (Ahmad Mansur, 2009).

Kinerja karyawan merupakan tingkat pada tahap dimana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu (Simamora, 2001). Kehandalan karyawan yang dimiliki perusahaan akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan itu sendiri, karena pada dasarnya kinerja adalah suatu usaha yang meliputi sikap dan mental untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia sebanyak mungkin.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang akan diteliti pada penelitian ini adalah Motivasi dan *work-life balance*. Setiap kegiatan yang dilakukan pasti didorong oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang yang disebut dengan motivasi. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya karena adanya motivasi kerja dalam diri untuk mendorong karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal, sehingga motivasi kerja sangat penting bagi setiap karyawan karena jika tercipta motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Menurut Ernest J. McCormick (1985:268) dalam Mangkunegara (2013:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja ialah kondisi yang dapat berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan

lingkungan kerja. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat membangkitkan semangat karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Jika seorang karyawan sudah termotivasi untuk melaksanakan suatu pekerjaan maka dorongan tersebut akan mempengaruhi proses yang mengarah pada tujuan yang ingin dicapai. Sebaliknya, jika seorang karyawan tidak termotivasi untuk melakukan suatu kegiatan maka hal tersebut akan menghambat suatu tujuan yang akan dicapai.

Peran seorang pemimpin juga penting untuk dapat mengarahkan ataupun memberi perhatian kepada karyawannya sehingga dengan adanya arahan maupun perhatian dari seorang pemimpin akan muncul sebuah motivasi kerja bagi karyawan untuk melakukan sebuah pekerjaan pada perusahaan. Dengan adanya motivasi atau dorongan diharapkan seorang karyawan dapat terus meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja pada suatu perusahaan untuk pencapaian sebuah tujuan. Motivasi kerja merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku karyawan pada pencapaian tujuan. Tinggi rendahnya produktivitas perusahaan dapat dipengaruhi dengan adanya motivasi kerja dari karyawan karena karyawan akan lebih giat lagi dalam melakukan pekerjaan dan mencapai target sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *work-life balance*. *Work-life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi, dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya (Frame dan Hartog, 2003). Menurut Moore (2007), *Work-life balance* yang baik didefinisikan sebagai situasi dimana pekerja merasa mampu

menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau komitmen lain. Kurangnya praktek *work-life balance* dalam bekerja menjadi salah satu faktor pemicu stres. Karena semakin banyaknya waktu dalam bekerja maka stress akan meningkat. Ketika seorang individu tidak menjaga keseimbangan dan bekerja terlalu banyak dalam pengaturan organisasi, hal ini dapat menyebabkan psikologis (pikiran, jiwa) dan konsekuensi perilaku, sebagai hasil kinerjanya juga akan rendah.

Hal serupa juga telah dinyatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Saina (2016) yang menyatakan *work balance-life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, Apabila karyawan mampu menyelaraskan waktu dan keterlibatannya secara langsung antara pekerjaan maupun kehidupan pribadi (keluarga, hobby, dan budaya) maka karyawan akan bersemangat, fokus bekerja, lebih efektif dan meningkatkan kualitas kerjanya, sedangkan apabila karyawan merasa tidak mampu menyeimbangkan pekerjaan, dan kehidupan pribadinya karyawan akan merasa penat, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak baik yang dapat merugikan dirinya sendiri maupun perusahaan atau organisasi yang membutuhkan tenaga, usaha, serta potensinya.

Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Grobogan merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Grobogan yang mempunyai hak atau wewenang untuk mengelola sumber-sumber pendapatan dan keuangan daerah. BPPKAD mempunyai fungsi melaksanakan perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah. Selain itu,

BPPKAD mempunyai fungsi sebagai pengkoordinasian dan perencanaan dalam upaya pengelolaan pendapatan, anggaran, akuntansi dan perbendaharaan serta pembiayaan dan pengelolaan aset daerah. Para karyawan yang mempunyai tugas dan wewenang ini tidak bisa lepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerjanya. Semakin tinggi kinerjanya, semakin rendah tingkat kesalahan dalam melaksanakan tugasnya.

Motivasi Kerja menjadi faktor pendorong bagi karyawan BPPKAD Kabupaten Grobogan untuk melakukan suatu pekerjaan, tanpa adanya motivasi yang diberikan, kinerja tidak akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. *Work-life Balance* juga mempengaruhi kinerja karyawan, karena mengganggu proses berpikir dalam bekerja. Semakin rendah tingkat *work-life balance*, akan mengakibatkan kesalahan dalam pekerjaannya.

Namun, pada kenyataannya terdapat beberapa fenomena permasalahan yang terjadi di BPPKAD Kabupaten Grobogan. Permasalahan pertama yaitu masih lemahnya pengawasan langsung dari pimpinan, sehingga menyebabkan produktifitas kerja cenderung lemah. Menurut pengamatan peneliti, pekerjaan yang seharusnya sudah selesai namun belum selesai karena terkendala banyak acara pribadi yang dilakukan para pegawai. Selain itu, masih banyak pegawai yang tidak dapat bekerja secara optimal, karena penempatan posisi para pegawai yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel rekapitulasi penilaian pegawai di BPPKAD Kabupaten Grobogan periode 2015-2017 pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1. Penilaian Kinerja Pegawai BPPKAD Kabupaten Grobogan Tahun 2015-2017**

No.	Jabatan Pegawai	Penilaian Kinerja		
		2015	2016	2017
1	Kepala Dinas	83,08	83,12	82,09
2	Kabid Perbendaharaan	84,25	83,22	81,24
3	Kabid Administrasi Anggaran	82,69	83,01	83,38
4	Kabid Akuntansi	83,13	83,00	82,47
5	Ka. Subbag. Perencanaan	82,09	84,42	84,04
6	Kasie Penetapan	83,45	82,67	81,18
7	Kabid Pendapatan	82,97	82,08	81,75
8	Kasie Penerimaan dan Pembayaran Keuangan	82,74	80,85	79,20
9	Kasie Anggaran Belanja Langsung dan Pembayaran Daerah	83,15	82,17	81,74
10	Kabid Asset Daerah	81,75	81,33	81,24
11	Kasie Administrasi Asset Daerah	82,08	82,10	81,98
12	Kasie Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya	83,17	82,23	81,22
13	Kasie Pengadaan	80,85	79,99	78,65
14	Kasie Anggaran Pendapatan Daerah	81,28	81,12	80,00
15	Kasie Pelaporan dan Pertanggungjawaban Keuangan	82,83	81,88	81,65
16	Kasubbag. Umum	83,59	82,08	81,86
17	Kasie Perbendaharaan	82,64	80,83	79,98
18	Kasie Akuntansi Belanja dan Pembiayaan Daerah	81,83	80,90	80,43
19	Kasie Akuntansi Pendapatan Daerah	82,08	82,00	81,45
20	Kasie. Anggaran Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan Daerah	80,85	79,88	79,03
21	Kasie Pendaftaran dan Pendataan	83,30	82,64	81,26
22	Kasie Distribusi dan Pemeliharaan	82,68	82,06	81,88
23	Staf Sub. Bag. Keuangan	79,98	79,08	78,00
24	Staf Bidang Asset Daerah	79,93	78,93	78,56
25	Staf Bidang Adm. Anggaran	79,94	78,77	78,00
26	Staf Bidang Perbendaharaan	80,56	80,32	80,00
27	Staf Sub. Bag. Perencanaan	81,14	80,92	80,41
29	Staf Sub. Bag. Umum	81,26	81,20	80,97
30	Staf Bidang Pendapatan	81,40	80,73	79,98
31	Staf Bidang Akuntansi	80,29	79,34	78,00
32	Staf Bidang Keuangan	78,43	78,15	77,76
33	Staf Sub. Bag. Keuangan	79,92	78,99	78,03

Sumber : Bagian Sekretariat BPPKAD Kabupaten Grobogan

Dari tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa banyak pegawai yang mengalami penurunan penilaian kinerja dari tahun 2015 hingga tahun 2017. Hal

ini menjadi menarik untuk peneliti melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor yang menyebabkan penurunan kinerja pegawai di BPPKAD Kabupaten Grobogan.

Berdasarkan hasil pengamatan di BPPKAD Kabupaten Grobogan menunjukkan bahwa berdasarkan banyak pegawai mengalami penurunan penilaian kinerja dari tahun 2015 hingga tahun 2017. Selain itu peneliti juga melakukan *obsevasi* dan wawancara langsung dengan Kepala BPPKAD Kabupaten Grobogan Bapak Wahyu Susetijono, SH. MM. Pengaruh ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bayu Dwilaksono Hanafi, Corry Yohana (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Saina (2016) yang menunjukkan pengaruh positif antara *worklife-balance* dan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut variable motivasi kerja, *worklife-balance* disinyalir menjadi faktor kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Grobogan. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyusunnya dalam sebuah skripsi dengan judul **“Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Melalui Motivasi Dan Worklife Balance serta Kepuasan Kerja sebagai Intervening di BPPKAD Kabupaten Grobogan ”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan?

2. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM pada karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan?
4. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja SDM pada karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerjaterhadap kinerja SDM pada karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab masalah yang di uraikan pada rumusan masalah, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kerpuasan kerja karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM pada karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja SDM pada karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM pada karyawan di BPPKAD Kabupaten Grobogan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna untuk berbagai pihak, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber pengetahuan, rujukan, acuan maupun sebagai literatur bagi semua pihak yang membutuhkan guna pengembangan lebih lanjut.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini bertujuan memperluas pengetahuan akademis peneliti sehingga nantinya diharapkan dapat diterapkan dalam dunia praktis.

3. Bagi Pembaca Umum

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan pengetahuan dalam memahami beberapa indikator variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja SDM pada pegawai BPPKAD Kabupaten Grobogan.