

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia berperan krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan mengoptimalkan proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi. Strategi yang disusun secara efektif dalam manajemen sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan motivasi serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas karyawan (Hakim & Rahmawati, 2020). Pengelolaan sumber daya manusia yang sistematis juga memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan keterampilan mereka, sehingga mampu berkontribusi lebih besar pada produktivitas perusahaan.

Dalam konteks perusahaan multinasional, manajemen SDM yang efektif membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan global dan meningkatkan daya saing perusahaan (Firmansyah, 2020). Ini menunjukkan bahwa manajemen SDM yang strategis dapat menjadi fondasi dalam mencapai kinerja optimal sekaligus mempertahankan daya saing di pasar global.

Salah satu perusahaan yang beroperasi di tingkat internasional dan menghadapi tantangan tersebut adalah PT TÜV NORD Indonesia. Sebagai anak perusahaan dari TÜV NORD Group (*Technischer Überwachungs – Verein – technical inspection agency*) yang memiliki berbagai kompetensi teknis, konsultan, pengujian, pelatihan, kalibrasi, sertifikasi sistem dan produk, energi sertifikasi, inspeksi produk serta rekayasa system dengan prinsip: independen, netralitas dan integritas. PT TÜV NORD Indonesia perlu menjaga kinerja karyawan dengan efektif agar dapat terus memenuhi standar tinggi yang diharapkan oleh klien dan pasar.

Menurut Mangkunegara (2020) Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan, dengan mengacu pada standar yang telah ditentukan. Kinerja karyawan merupakan elemen utama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Iskandar dan Yunita (2020), kinerja karyawan yang optimal berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan keberhasilan perusahaan. Karyawan yang memiliki

kinerja tinggi tidak hanya menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga berinovasi dan berkontribusi pada pengembangan perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan perlu fokus pada pengembangan kinerja karyawan sebagai strategi utama untuk meningkatkan daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

Kinerja karyawan menjadi tolok ukur penting yang mencerminkan keberhasilan suatu organisasi (Emre & De Spiegeleare, 2019). Kinerja ini merupakan hasil dari kontribusi karyawan di perusahaan, yang kerap menjadi fokus utama dalam menilai kompetensi dan loyalitas mereka terhadap tanggung jawab yang diemban (Nuruzzaman et al., 2021). Organisasi yang mampu menjaga serta meningkatkan kinerja karyawannya secara berkelanjutan berpotensi lebih besar dalam mencapai tujuan strategis dan mempertahankan posisinya di pasar global.

Berikut peneliti tampilkan tabel 1.1 indikator kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia yang menjadi acuan guna mengetahui kinerja karyawan.

Tabel 1. 1 Target Pencapaian Kinerja Karyawan PT TÜV NORD Indonesia

No.	Aspek Penilaian	Target	Karyawan		
			2021	2022	2023
			Presentase	Presentase	Presentase
1.	Efisiensi Kerja	100%	90%	87%	83%
2.	Kuantitas Kerja	100%	85%	83%	78%
3.	Kualitas Kerja	100%	80%	70%	72%
4.	Efektivitas Kerja	100%	85%	83%	80%
	Rata-rata	100%	85%	81%	78%

Sumber: HRD PT TÜV NORD Indonesia Tahun 2024

Pada Tabel 1.1 menunjukkan hasil Tabel 1.1 menggambarkan aspek-aspek penilaian kinerja karyawan untuk keseluruhan perusahaan. Komponen-komponen yang dievaluasi meliputi efisiensi kerja, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan efektivitas kerja. Dari Tabel 1.1, terlihat bahwa secara menyeluruh, kinerja karyawan belum mencapai tingkat optimal karena target kinerja yang telah ditetapkan belum tercapai.

Sebagaimana rata-rata kinerja karyawan pada berbagai aspek tercatat sebesar 85% pada tahun 2021, namun turun menjadi 81% di tahun 2022 dan terus menurun hingga 78% pada tahun 2023. Capaian ini masih belum mencapai target

perusahaan sebesar 100%. Karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus untuk meningkatkan kinerja karyawan agar target yang ditetapkan dapat tercapai.

Di dunia kerja yang semakin agresif, keseimbangan kehidupan kerja merupakan komponen kunci yang menentukan kinerja karyawan (Azmi, 2019). Salah satu aspek yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *Work-Life Balance*. Di era modern dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan, banyak karyawan menghadapi kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. *Work-Life Balance* merupakan konsep yang memungkinkan individu mengharmoniskan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Reiser, 2023). Ketidakseimbangan dalam aspek ini sering kali menyebabkan penurunan motivasi kerja, pada akhirnya memengaruhi kualitas dan produktivitas kerja mereka. Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan agar mereka dapat bekerja secara optimal tanpa mengorbankan kehidupan pribadi.

Work-Life Balance yang optimal dapat menghasilkan karyawan yang lebih bahagia, sehat, dan termotivasi. Penelitian mengungkapkan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, kreatif, dan lebih sedikit mengalami stres. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk menerapkan kebijakan *Work-Life Balance* efektif untuk mendukung karyawan dalam mengelola komitmen mereka (Saifullah, 2020). Perusahaan yang mendukung *Work-Life Balance* untuk pegawai berhasil menurunkan tekanan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Sistem imbalan finansial menjadi aspek krusial dalam pengelolaan tenaga kerja, sebab bagi pekerja, manfaat yang diperoleh merupakan motivasi utama dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, mereka cenderung meningkatkan kinerja dan dedikasi dengan harapan memperoleh penghargaan yang layak serta mampu mencukupi kebutuhan hidup mereka (Farla et al., 2019). Kompensasi finansial, yang meliputi pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran insentif, pembayaran prestasi, komisi, bonus, dan tunjangan THR, merupakan

motivator yang kuat bagi karyawan. Dalam hal kompensasi finansial, Hasibuan (2016:109) dalam bukunya menyebutkan bahwa pemberian kompensasi finansial yang kompetitif sangat penting untuk menjaga loyalitas dan memotivasi karyawan. Menurutnya, kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja serta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh Santoso (2020) dalam penelitiannya yang mengungkapkan bahwa kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan berdampak pada meningkatnya komitmen kerja dan produktivitas.

Di PT TÜV NORD Indonesia, meskipun kompensasi finansial sudah disesuaikan dengan standar industri, perusahaan tetap menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima. Ketidakpuasan terhadap kompensasi sering kali mengarah pada penurunan semangat kerja dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Penelitian yang dilakukan oleh (Guruh, 2020) menunjukkan bahwa karyawan cenderung lebih menghargai lingkungan kerja yang positif dibandingkan gaji tinggi, terutama ketika sering kali pekerjaan yang mereka lakukan tidak mendapatkan apresiasi. Akibatnya, beban kerja yang berlebihan, tugas-tugas yang tidak sesuai dengan kesepakatan tim, dan minimnya interaksi antar rekan kerja menjadi faktor-faktor yang berkontribusi pada penurunan kinerja karyawan.

Namun, pengaruh *Work-Life Balance* dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan tidaklah bersifat langsung. Ada faktor lain yang berperan sebagai pemediasi dalam hubungan ini, yaitu motivasi. Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2020) Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan mereka. Motivasi muncul dari kebutuhan yang dirasakan oleh individu, baik secara internal maupun eksternal, yang kemudian mengarahkan mereka untuk berperilaku sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Motivasi karyawan secara umum terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, yang keduanya memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja. Motivasi intrinsik mengacu pada dorongan internal seorang karyawan untuk bekerja dan mencapai tujuan, seperti

keinginan untuk mencapai prestasi pribadi, merasa dihargai, atau memperoleh kepuasan dari hasil kerja itu sendiri. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik tidak hanya mengandalkan faktor eksternal seperti kompensasi, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Motivasi ekstrinsik mengacu pada dorongan eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja dan mencapai tujuan, seperti gaji, bonus, promosi, atau penghargaan dari atasan. Karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik cenderung bekerja keras untuk mendapatkan imbalan atau menghindari konsekuensi negatif. Motivasi ini lebih berfokus pada insentif dari luar, seperti kompensasi finansial atau pengakuan formal, yang menjadi pendorong utama dalam kinerja mereka. Karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik sering kali mengharapkan adanya penghargaan konkret sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka di tempat kerja.

Penelitian ini memasukkan Motivasi sebagai variabel intervening karena beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara *Work-Life Balance* (WLB) dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan hasil yang bervariasi. Misalnya, studi oleh Dewi et al (2022) menemukan bahwa WLB dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Namun, penelitian lain oleh Saputra dan Masdupi (2024) menunjukkan bahwa meskipun WLB dan motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja, implementasi kebijakan WLB saja tidak selalu cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa dukungan motivasi yang memadai. Selain itu, studi oleh Kanti (2022) mengindikasikan bahwa kompensasi dan WLB mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, menekankan pentingnya faktor-faktor tambahan seperti motivasi dalam memediasi hubungan tersebut. Hal tersebut diperkuat oleh Teori Herzberg yang menyatakan, keseimbangan kerja dan kompensasi merupakan faktor hygiene yang mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya faktor motivasi. Teori Harapan Vroom juga menekankan bahwa karyawan hanya akan bekerja lebih optimal jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan penghargaan yang diinginkan. Di PT TÜV NORD Indonesia, meskipun kebijakan keseimbangan kerja dan kompensasi telah diterapkan, kinerja karyawan tetap bervariasi. Oleh karena itu, penelitian ini

menambahkan motivasi sebagai variabel mediasi untuk memahami pengaruh motivasi antar variabel.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek, baik dari dalam maupun luar lingkungan kerja, seperti keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta penghargaan finansial. Studi oleh Pratiwi dan Nugroho (2021) menegaskan bahwa keseimbangan hidup yang terjaga berkontribusi pada peningkatan kualitas serta efisiensi mereka saat bekerja. Sementara itu, riset dari Rahayu dan Santoso (2020) mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi yang proporsional mampu mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja dan mencapai sasaran perusahaan.

Hasil penelitian Wibowo dan Lestari (2019) Motivasi intrinsik dan ekstrinsik, memiliki peran penting dalam mendukung kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi secara signifikan meningkatkan kinerja karena karyawan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Berdasarkan Tabel 1.1 Target Pencapaian Kinerja Karyawan, latar belakang yang telah dijelaskan, serta beberapa hasil riset yang mendukung pengaruh *Work-Life Balance*, kompensasi finansial, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT TÜV NORD Indonesia Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan konteks latar belakang dalam penelitian ini, rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia?
2. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia?

4. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT TÜV NORD Indonesia?
5. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT TÜV NORD Indonesia?
6. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia melalui motivasi?
7. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia melalui motivasi?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini meliputi:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia.
- d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap motivasi karyawan PT TÜV NORD Indonesia.
- e. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi karyawan PT TÜV NORD Indonesia.
- f. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia melalui motivasi.
- g. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT TÜV NORD Indonesia melalui motivasi.

2. Kegunaan Penelitian

Manfaat observasi berkaitan dengan relevansi tujuan, oleh karena itu, observasi tersebut dimanfaatkan untuk mendukung pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan pembuatan kebijakan bagi pihak yang menggunakan hasil studi, terutama bagi :

a. Perusahaan:

Setelah mengidentifikasi pengaruh *Work-Life Balance*, kompensasi finansial, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai informasi untuk perusahaan guna lebih memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, PT TÜV NORD Indonesia dapat merancang strategi yang lebih baik dalam meningkatkan kepuasan kerja, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan.

b. Instusi

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek pengelolaan *Work-Life Balance*, kompensasi, dan motivasi dalam organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi riset mendatang yang membahas topik serupa, sehingga turut memperluas wawasan serta memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Peneliti

- 1) Menyelidiki seberapa besar pengaruh *Work-Life Balance*, kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan di PT TÜV NORD Indonesia dengan motivasi sebagai variabel intervening.
- 2) Memperluas pengetahuan dan memberikan pengalaman kepada peneliti dalam menerapkan teori manajemen sumber daya manusia secara praktis dalam konteks penelitian.
- 3) Membantu peneliti dalam menyusun karya ilmiah yang mendalam dan memberikan sumbangan ilmiah yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.