

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era persaingan bisnis global yang semakin intensif, kinerja karyawan merupakan determinan utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Kinerja karyawan yang unggul secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, daya saing, serta keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah (Iqbal et al., 2024). Laporan *World Economic Forum* (2023) mencatat bahwa produktivitas tenaga kerja global mengalami tekanan yang signifikan, dengan salah satu faktor penghambat utamanya adalah rendahnya kesesuaian antara kemampuan tenaga kerja dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang secara dinamis. Fenomena ini mendorong para akademisi dan praktisi manajemen sumber daya manusia untuk secara serius mengkaji variabel-variabel yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dimensi kemampuan kerja individu dan beban kerja yang dihadapi.

Kemampuan kerja (*work ability*) merupakan salah satu faktor fundamental yang menentukan sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Tengland (2011) mendefinisikan kemampuan sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang terdiri dari dua dimensi utama: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Dalam perspektif *Human Capital Theory* (Becker, 1989), kemampuan kerja yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman merupakan bentuk investasi sumber daya manusia yang secara langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja individu maupun organisasi.

*World Economic Forum* dalam laporan *Future of Jobs* (2023) mengidentifikasi bahwa 44% keterampilan inti pekerja akan mengalami disrupsi dalam kurun waktu lima tahun ke depan akibat perkembangan teknologi, otomatisasi, dan digitalisasi. *International Labour Organization* (ILO, 2022) menegaskan bahwa kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki tenaga kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan dunia kerja merupakan salah satu hambatan struktural terbesar produktivitas tenaga kerja global. Lebih jauh, laporan *McKinsey Global Institute* (2021) memproyeksikan bahwa 87% *eksekutif senior* menyatakan adanya kesenjangan kemampuan karyawan yang kritis dalam organisasi mereka, namun hanya 33% yang memiliki strategi komprehensif untuk mengatasinya.

Di Indonesia, isu kemampuan kerja menjadi perhatian serius bagi para pemangku kepentingan ketenagakerjaan. Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2024) mencatat bahwa dari total angkatan kerja sebesar 152,11 juta jiwa, sebesar 56,28% berpendidikan SMA ke bawah, yang mengindikasikan potensi kesenjangan kompetensi yang substansial dalam menghadapi tuntutan pekerjaan berbasis pengetahuan. *Survei World Bank* (2022) mengkonfirmasi bahwa 60% perusahaan di Indonesia mengidentifikasi kurangnya tenaga kerja terampil sebagai hambatan signifikan dalam ekspansi operasional mereka.

Sejumlah penelitian semakin memperkuat relevansi kajian ini. Diamantidis & Chatzoglou (2019) menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) merupakan salah satu faktor determinan utama kinerja karyawan. Suci et al., (2022) membuktikan secara empiris bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Indrayani et al., (2025) mengkonfirmasi bahwa kemampuan kerja yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan secara simultan mendorong peningkatan kinerja dalam konteks industri manufaktur Indonesia.

Beban kerja yang berlebihan merupakan dimensi kritis yang kerap menjadi penghambat langsung kinerja karyawan sekaligus menggerus kepuasan kerja. Hung et al., (2025) membuktikan secara empiris bahwa beban kerja berlebih secara signifikan meningkatkan *turnover intention* karyawan melalui mediasi *job burnout*. Sejalan dengan itu, Chowhan & Pike (2023) menemukan bahwa beban kerja yang tidak proporsional berdampak negatif pada antarmuka kehidupan kerja-pribadi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara simultan.

Kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian karyawan terhadap pengalaman kerja (Nal et al., 2025), telah secara konsisten terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kemampuan kerja, beban kerja, dan kinerja karyawan. Pugno & Depedri (2009) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*), di mana kepuasan kerja berperan sebagai kondisi psikologis yang memediasi hubungan antara kemampuan *individu* dengan aktualisasinya dalam bentuk kinerja nyata. Wang et al., (2025) secara khusus menggarisbawahi peran kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja logistik di era Industri 5.0.

Sektor logistik merupakan salah satu industri dengan tingkat kompleksitas operasional yang tinggi, ditandai oleh tuntutan kerja yang dinamis, jadwal distribusi yang ketat, koordinasi lintas fungsi yang intensif, serta tekanan untuk memenuhi *service level agreement* (SLA) secara konsisten. Dalam konteks industri berbasis semen di Indonesia, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mencatatkan pendapatan konsolidasi sebesar Rp38,7 triliun pada tahun 2023, dengan EBITDA Rp7,8 triliun (Laporan Tahunan SIG, 2023). Namun demikian, perseroan menghadapi tekanan signifikan berupa penurunan pendapatan sebesar 6,26% secara year on year pada kuartal I tahun 2024 menjadi Rp8,37

triliun, yang sebagian dipicu oleh kondisi oversupply semen domestik dan kompetisi yang semakin intensif (Bisnis.com, 2024).

PT Semen Indonesia Logistik (SILOG), yang merupakan anak perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan berasal dari transformasi PT Varia Usaha yang berdiri sejak 1971, bergerak di bidang jasa transportasi darat dan laut, perdagangan, serta perindustrian. Perusahaan ini memiliki lebih dari 2.700 karyawan yang dituntut untuk mengimplementasikan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam kerangka operasional logistik yang kompleks (SILOG, 2024). Sebagai entitas yang bertanggung jawab atas kelancaran distribusi produk semen, SILOG menghadapi tuntutan operasional yang sangat tinggi, meliputi ketepatan waktu pengiriman, pengelolaan armada kendaraan dan kapal, pengelolaan packing plant, serta koordinasi intensif dengan berbagai pemangku kepentingan secara bersamaan.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Analisis Beban Kerja Per Divisi PT Semen Indonesia Logistik 2025

Berdasarkan Pendekatan *Full-Time Equivalent* (FTE)

| N o               | Divisi                 | Total Aktivitas | Total BKA (Mnt/ Bln) | Total BKA (Jam/ Bln) | FTE (Kebutuhan) | Karyawan Tersedia | Rasio (Tersedia/ FTE) | IBK     | Status Ketenagakerjaan |
|-------------------|------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|---------|------------------------|
| 1                 | Logistic (CT)          | 16              | 375.540              | 6.259,0              | 47,42           | 45                | 0,95                  | 105,37% | Normal / Sesuai        |
| 2                 | Konstruksi             | 8               | 203.220              | 3.387,0              | 24,06           | 22                | 0,91                  | 109,34% | Normal / Sesuai        |
| 3                 | Procurement            | 7               | 111.840              | 1.864,0              | 13,24           | 15                | 1,13                  | 88,26%  | Normal / Sesuai        |
| 4                 | Sales & Marketing      | 8               | 173.400              | 2.890,0              | 20,53           | 20                | 0,97                  | 102,63% | Normal / Sesuai        |
| 5                 | Strategis Business Dev | 7               | 65.760               | 1.096,0              | 7,78            | 10                | 1,28                  | 77,84%  | Kelebihan SDM          |
| 6                 | Strategis Finance      | 7               | 64.800               | 1.080,0              | 7,67            | 8                 | 1,04                  | 95,88%  | Normal / Sesuai        |
| TOTAL / RATA-RATA |                        |                 | 994.560              | 16.576,0             | 120,69          | 120               | 0,99                  | —       | Lihat Detail           |

Sumber: PT Semen Indonesia Logistik (2025); diolah peneliti.

Keterangan :

- |                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Beban Kerja per Aktivitas (BKA) | 3. Indeks Beban Kerja (IBK)          |
| 2. Total Beban Kerja Divisi (BKD)  | 4. Waktu Kerja Efektif (WKE)         |
|                                    | 5. <i>Full Time Equivalent</i> (FTE) |

Formula FTE = Total Beban Kerja Divisi (menit/bln) ÷ Waktu Kerja Efektif (menit/orang/bln) | Rasio = Karyawan Tersedia ÷ FTE | IBK = (BKD ÷ (Tersedia × WKE)) × 100%

Tabel 1.1 menyajikan hasil rekapitulasi analisis beban kerja berdasarkan pendekatan Full-Time Equivalent (FTE) pada enam divisi utama PT Semen Indonesia Logistik Gresik. Secara agregat, total beban kerja seluruh divisi mencapai 994.560 menit per bulan (setara 16.576,0 jam/bulan), dengan kebutuhan FTE sebesar 120,69 terhadap 120 karyawan yang tersedia, menghasilkan rasio rata-rata sebesar 0,99 yang mengindikasikan kondisi utilisasi SDM mendekati optimal secara organisasional. Meskipun demikian, analisis per divisi mengungkap heterogenitas beban kerja yang signifikan dan memiliki implikasi manajerial penting.

*Divisi Logistic* (CT) mencatatkan beban kerja tertinggi dengan 16 aktivitas dan total BKA sebesar 375.540 menit/bulan, dengan kebutuhan FTE 47,42 terhadap 45 karyawan tersedia (rasio 0,95; IBK = 105,37%). Kondisi ini mengindikasikan adanya defisit kapasitas SDM yang berkelanjutan, mengingat pola kerja shift penuh 24 jam dengan Waktu Kerja Efektif (WKE) hanya 7.920 menit/org/bulan. Divisi Konstruksi juga mencatatkan IBK di atas 100% (109,34%) dengan rasio 0,91, yang mengindikasikan risiko overload relatif tertinggi di antara seluruh divisi. Kondisi kekurangan SDM yang ringan namun persisten pada kedua divisi ini berpotensi menimbulkan akumulasi beban kerja berlebih yang secara bertahap menggerus kepuasan kerja dan menurunkan kualitas kinerja (Chowhan & Pike, 2023).

Sebaliknya, *Divisi Strategic Business Development* mencatatkan status Kelebihan SDM dengan rasio tersedia/FTE sebesar 1,28 dan IBK 77,84%, menunjukkan

kondisi *underload* yang berpotensi menurunkan motivasi dan kepuasan kerja akibat kurang optimalnya pemanfaatan kemampuan karyawan (Inegbedion et al., 2020). Kondisi heterogenitas beban kerja antar divisi ini secara konseptual memperkuat relevansi penelitian untuk mengkaji bagaimana interaksi antara kemampuan kerja dan beban kerja membentuk kepuasan kerja yang pada gilirannya menentukan kualitas kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hubungan antara kemampuan kerja dan beban kerja dalam menentukan kualitas kinerja serta kepuasan kerja menjadi sangat relevan dalam konteks PT SILOG Gresik. Seorang karyawan yang memiliki kemampuan kerja tinggi cenderung mampu mengelola beban kerja yang diberikan secara lebih efisien, sehingga mengurangi risiko kelelahan dan meningkatkan kepuasan kerja (Macdonald 2003). Sebaliknya, ketika kemampuan kerja tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan, beban kerja yang sama akan terasa jauh lebih berat secara psikologis dan fisik, sehingga berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan pada akhirnya mendegradasi kualitas kinerja (Prasetyo et al., 2025).

Meskipun kajian tentang kemampuan kerja, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan di berbagai negara dan sektor industri, penelitian yang secara spesifik mengkaji keempat variabel tersebut secara simultan dalam konteks perusahaan logistik berbasis industri semen di Indonesia masih sangat terbatas. Kesenjangan penelitian (*research gap*) yang teridentifikasi ini menjadi landasan akademis yang kuat untuk dilaksanakannya penelitian yang berfokus pada PT Semen Indonesia Logistik Gresik. Atas dasar pertimbangan tersebut, maka penelitian ini mengangkat judul: **“Pengaruh Kemampuan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Semen Indonesia Logistik Gresik”**

## **B. Rumusan Masalah**

Merujuk pada uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik?
2. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik?
3. Apakah kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik?
4. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik?

## **C. Tujuan Penelitian**

Merujuk pada perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik.

2. Menganalisis dan menguji pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik.
3. Menganalisis dan menguji pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik.
4. Menganalisis dan menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik.
5. Menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik.
6. Menganalisis dan menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik.
7. Menganalisis dan menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia Logistik Gresik.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang ada, maka manfaat penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Pertama, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya dan memperluas khazanah literatur ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan dinamika hubungan antara kemampuan kerja, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks industri logistik berbasis semen di Indonesia.

Kedua, penelitian ini berkontribusi dalam pengujian dan validasi kerangka teoretis *Human Capital Theory* (Becker, 1989) dan *AMO Theory* Pugno & Depedri

(2009) dalam menjelaskan mekanisme transmisi dampak kemampuan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Ketiga, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi akademis dan titik pijak bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengembangkan kajian serupa, baik dengan memperluas cakupan variabel maupun menggunakan pendekatan metodologi yang berbeda.

## **2. Manfaat Praktis**

Pertama, bagi manajemen PT SILOG Gresik, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based recommendation*) dalam merumuskan kebijakan strategis SDM, khususnya program peningkatan kompetensi karyawan dan pengelolaan beban kerja secara proporsional.

Kedua, bagi praktisi sumber daya manusia, penelitian ini dapat menjadi referensi operasional dalam merancang program *training & development*, sistem penilaian kemampuan kerja, serta *workload balancing* yang mendorong kepuasan dan produktivitas karyawan.

Ketiga, bagi pemangku kebijakan ketenagakerjaan di tingkat sektoral maupun nasional, penelitian ini memberikan gambaran empiris kondisi kemampuan kerja tenaga kerja di sektor logistik industri semen sebagai bahan pertimbangan perumusan regulasi pengembangan kompetensi.

Keempat, bagi karyawan PT SILOG Gresik, penelitian ini secara tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kesadaran organisasi terhadap pentingnya investasi pada kemampuan kerja karyawan sebagai determinan kritis kinerja dan kepuasan kerja yang menyeluruh.