

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan sumber kehidupan organisasi atau perusahaan yang berperan strategis secara krusial membantu bisnis dalam mencapai tujuan. Keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam kegiatan operasionalnya berhubungan erat dengan para pelaku yang ada di dalamnya. Tercapai atau tidaknya visi organisasi bergantung pada sumber daya manusianya. Pada situasi ini, perusahaan tentunya bertanggung jawab dalam pemberian hak-hak yang seharusnya diberikan kepada karyawan yang telah mendedikasikan waktu, tenaga dan ide guna kemajuan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang ahli dalam bidangnya yang akan membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan dikarenakan memiliki keunggulan kompetitif khususnya di sumber daya manusianya.

Sebagai pengatur, pelaksana, dan penggerak, sumber daya manusia secara proaktif dan signifikan merealisasikan visi dan misi perusahaan. Karena alasan itulah, manusia disebut sebagai aset berharga perusahaan (Alifia & Iryanti, 2023). Jika karyawan tidak dapat melakukan pekerjaan dan tanggung jawab mereka secara efektif, perusahaan akan menghadapi tantangan yang akan berdampak pada kegiatan operasional. Terlebih lagi perusahaan seringkali memberikan tuntutan pekerjaan tanpa mempertimbangkan kepuasan kerja karyawannya.

Menurut pendapat Simamora (2006) dalam Alvaritzi (2023), perusahaan harus tegas dalam hal manajemen sumber daya manusia, yang mencakup mengelola, memberi penghargaan, dan mengembangkan setiap karyawan guna tercapainya kinerja yang baik. Lebih dalam, Alvaritzi (2023) menyebutkan bahwa tingkat kinerja ini dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan sehingga harus terus diperhatikan dengan bijak. Kepuasan kerja merupakan respon positif karyawan yang meliputi perasaan dan sikap yang diukur dari penilaian sebuah pencapaian sehingga membantu karyawan merasa termotivasi (Afandi, 2018). Kepuasan kerja akan membuat karyawan bersemangat untuk mempertahankan dan menjunjung tinggi bisnis serta melakukan tanggung jawab mereka sepenuhnya. Ketika kepuasan kerja diantara karyawan tercipta, biasanya hal ini terlihat dari sikap mereka terhadap perusahaan, yang seringkali positif. Selain itu sikap terhadap atasannya serta sikap terhadap tugas-tugas yang diberikan atau pekerjaan yang dipercayakan kepadanya akan ditunjukkan dalam sikap yang baik. Hal ini tentunya terjadi dikarenakan adanya kepuasan kerja pada lingkungan kerja tersebut (Martoyo, 2007).

Menurut Mangkunegara (2017), karyawan yang sangat puas akan pekerjaannya cenderung tidak terlambat datang ke tempat kerja, atau sebaliknya dengan karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya akan lebih sering datang terlambat. Ini akan menjadi tanggung jawab organisasi dalam menjamin karyawan mereka puas terhadap tugas, tanggung jawab yang diberikan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hasibuan (2019)

menyebutkan, tempat kerja yang menyenangkan sangat penting untuk memupuk moral, pengendalian diri, dan produktivitas kerja karyawan dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Karena tingkat kepuasan setiap karyawan bervariasi, maka tidak terdapat metode khusus yang dapat diterima secara universal untuk mengukur kepuasan kerja. Namun demikian, sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat memberikan indikasi seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka. Tingginya tingkat keterlambatan di antara karyawan merupakan tanda menurunnya kepuasan kerja karyawan (As'ad, 2014).

Survey yang dilakukan Jobstreet (Oktober 2021) menyatakan terdapat 73% karyawan merasakan ketidakpuasan dengan pekerjaannya karena berbagai alasan, termasuk ketidaksesuaian antara pekerjaan dan latar belakang pendidikan sebesar 54%, yang mana secara tidak langsung dapat menghambat produktivitas di tempat kerja dan kemajuan karier. Fakta bahwa 60% responden mengatakan bahwa pekerjaan mereka tidak menawarkan jenjang karir yang layak memperkuat hal ini. Selain itu, menurut 53% pekerja, atasan mereka memiliki gaya kepemimpinan militer, paternalis, atau laissez-faire. 85% dari responden mengakui bahwa keseimbangan pada tempat mereka bekerja belum terpenuhi selain beberapa faktor yang telah disebutkan di atas. Selain itu, menurut penelitian yang dilakukan pada September 2021 oleh Jobstreet, 62% pekerja merasa sulit untuk tidur karena memikirkan pekerjaan mereka. *Work life balance* dan pengembangan karir merupakan faktor terbesar dari ketidakpuasan karyawan berdasarkan survey yang dilakukan.

Menurut hasil survey yang telah dilakukan tersebut, mayoritas perusahaan saat ini memutuskan untuk menerapkan kebijakan perusahaan yang memberikan lebih banyak kebebasan dan ruang bagi pekerjanya dalam bekerja serta memprioritaskan kesehatan mental mereka demi meningkatkan kesejahteraan karyawan. Memperhatikan *work life balance* merupakan langkah yang dapat dimaksimalkan perusahaan dalam memberikan kesejahteraan bagi karyawan (Purwatiningsih & Sawitri, 2021). Kebijakan *work life balance* yang dapat ditawarkan perusahaan antara lain program *family friendly*, jam kerja yang dapat disesuaikan serta program mengenai imbalan (Wong, dkk, 2020). *Work life balance* dapat dipahami sebagai bentuk kesanggupan seseorang dalam melaksanakan kewajiban serta tugas mereka terhadap keluarga dan komitmen lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (Purwatiningsih & Sawitri, 2021).

Ketidakpuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor selain *work life balance*, yakni pengembangan karir (Fatmawati, 2021). Pengembangan karir adalah puncak dari sejumlah pengalaman hidup yang membantu eksplorasi, pematapan, kesuksesan dan pemenuhan karir seorang individu (Kawiana, 2021). Hasil survey dari Jobstreet yang mengatakan bahwa terdapat 60% karyawan yang mengalami ketidakpuasan terkait tidak adanya jenjang karir di tempat kerja. Padahal kinerja karyawan akan meningkat dengan adanya program pengembangan karir, sehingga memungkinkan mereka untuk naik ke jenjang karir berikutnya secara terencana. Menurut (Rulianti & Nurpribadi, 2023) pengembangan karir adalah perkembangan yang dipegang

seseorang selama masa kerjanya setelah menyelesaikan tingkat pendidikan dan pelatihan tertentu dalam lingkungan perusahaan. Sehingga pengembangan karir akan sangat penting untuk menumbuhkan motivasi karyawan dalam rangka menjaga pertumbuhan produktivitas. Tujuan pengembangan karir adalah untuk menghubungkan kemungkinan pekerjaan yang disediakan oleh perusahaan dengan persyaratan dan ambisi karyawan. Untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, proses pengembangan karir juga harus direncanakan dengan baik sebab pengembangan karir tidak hanya bermanfaat untuk tenaga kerja, tetapi juga bagi organisasi, karena hal ini membuat roda ketenagakerjaan terus berputar (Pratama & Pasaribu, 2020). Sehingga, pengembangan karir harus menjadi prioritas bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

Penelitian ini dilakukan pada PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant yang berfokus di bidang industri pakan ternak yang terletak di Jl. Raya Suroboyo-Mojokerto KM.19, Bringin Wetan, Bringinbendo, Kec.Taman, Surabaya, Jawa Timur. PT Charoen Pokphand sendiri memiliki beberapa bagian, diantaranya production, planning and inventory, warehouse, feed processing, maintenance, quality assurance, dan PL. Perusahaan tentunya mengharapkan kinerja yang baik dari semua departemen dalam mencapai misinya.

Ketercapaian kinerja karyawan salah satunya dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja karyawan (Kartika, 2022). Lebih dalam menurut Fatmawati (2021) karyawan yang puas dengan pekerjaannya umumnya mempunyai performa baik dalam membantu mewujudkan target yang hendak dicapai

perusahaan. Karyawan bagian warehouse khususnya memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan yang dimana divisi ini bertugas menerima bahan, merencanakan penyimpanan bahan baku dan barang jadi serta mengirimkan pasokan ke lini produksi. Tugas yang cukup berat dan seringkali berada di luar ruangan tentunya membutuhkan kemampuan dengan tingkat kebugaran yang wajar sehingga karyawan laki-laki mendominasi pada divisi ini. Namun, karyawan perempuan juga bisa saja berkontribusi dengan baik pada tugas-tugas tersebut khususnya pada administrasi atau menyalurkan ide inovatif mengenai strategi dalam melakukan perencanaan penyimpanan dan lainnya. Sehingga, tingkat pendidikan juga penting dalam hal ini. Karyawan dengan bekal pendidikan yang lebih tinggi juga pengetahuan yang luas, pada gilirannya akan memunculkan peningkatan hasil yang lebih baik.

Perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja seluruh karyawan sehingga ketercapaian tujuan dapat terwujud. Dalam hal ini, kepuasan kerja akan tercermin dari tingkat kehadiran karyawan. Salah satu masalah yang kini dialami PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant bagian warehouse adalah tingginya tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan. Dapat dilihat pada tabel data kehadiran karyawan tahun 2023, yang mencakup bulan Januari hingga Desember 2023 :

**Tabel 1. 1 Data Absensi Karyawan Tahun 2023**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah karyawan</b>	<b>Izin</b>	<b>Sakit</b>	<b>Alpha</b>	<b>Jumlah karyawan yang terlambat</b>
Januari	44	9	-	-	5
Februari	44	8	2	-	6
Maret	44	6	1	-	8
April	44	4	3	-	4
Mei	44	3	-	-	2
Juni	44	3	1	-	6
Juli	44	4	-	-	3
Agustus	44	2	-	-	5
September	44	2	-	-	7
Oktober	44	3	3	-	4
November	44	6	-	-	6
Desember	45	7	-	-	3
$\Sigma$		57	10		59

Sumber: PT Charoen Pokphand

Menurut Hasibuan (2018) ketidakhadiran maupun keterlambatan karyawan di tempat kerja merupakan bentuk dari kepuasan kerja. Ketidakhadiran ini menjadi tolak ukur untuk menilai tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan tabel 1.1 diatas, ada sejumlah besar ketidakhadiran karyawan karena sakit dan izin. Selama tahun 2023, secara total terdapat 57 karyawan yang izin serta sebanyak 59 karyawan datang terlambat ke tempat kerja. Karyawan dengan perasaan tidak memperoleh kepuasan kerja memiliki kecenderungan lebih sering absen dari pekerjaan atau melalaikan tanggung jawab mereka. Jumlah ketidakhadiran karyawan pada tahun 2023 yang mengalami fluktuasi mengindikasikan kurangnya semangat kerja yang dapat disebabkan oleh ketidakpuasan. Sehingga dapat dikatakan, tingkat kepuasan karyawan menurun seiring dengan meningkatnya ketidakhadiran karyawan.

Salah satu platform komunitas online untuk mengulas bisnis dan informasi tentang lingkungan kerja adalah Jobplanet.com menunjukkan rating ketidakpuasan karyawan PT Charoen Pokphand terhadap beberapa faktor. Salah satu karyawan bagian sales memberi rating 3 dari 5 dan menulis ulasan “*lingkungan kerja dengan tekanan dan waktu yang luar biasa*” (Agustus 2020). Review lain dari karyawan bagian engineering memberikan rating pada 3 dari 5 pada *work life balance* (Oktober 2022) “*siap bekerja kapanpun apalagi jika terdapat masalah yang terjadi...*” tulisnya.

**Tabel 1. 2 Total Lembur Karyawan Tahun 2023**

<b>Bulan</b>	<b>Rata-rata Total Lembur (jam)</b>	<b>Jumlah (Hari)</b>
Januari	16-129	31
Februari	5-79	28
Maret	13-174	31
April	36-196	30
Mei	8-167	31
Juni	8-199	30
Juli	16-218	31
Agustus	10-179	31
September	10-71	30
Oktober	9-74	31
November	5-66	30
Desember	24-77	31

Sumber : PT Charoen Pokphand

Masalah keseimbangan kehidupan kerja biasanya disebabkan oleh jam kerja yang tinggi. Berdasarkan tabel 1.2 diatas, terdapat rata-rata jam lembur kerja yang cukup tinggi setiap bulannya yaitu 5-218 jam. Selain itu, pernyataan dari salah satu karyawan pada bagian warehouse yang telah diwawancarai singkat sebelumnya mendukung hal tersebut, ia menyatakan bahwa beberapa



karyawan seperti operator, user intake, operator hingefork, operator loader dan lainnya diwajibkan untuk lembur dikarenakan harus membantu dalam melayani proses produksi. Selain itu, karyawan lainnya juga terkadang harus ikut lembur sewaktu-waktu pada saat dibutuhkan. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), masyarakat Indonesia bekerja rata-rata selama 40 jam dalam seminggu per tahun 2022. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant bekerja pada jam kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan mereka tidak dapat mengatur antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya.

Kehidupan pribadi karyawan juga terpengaruh oleh jam kerja yang padat. Karyawan yang sudah menikah, misalnya, sering kali merasa bahwa mereka tidak menghabiskan waktu dengan pasangan dan anak-anak mereka. Dalam hal ini secara peran di dalam rumah tentunya berbeda antara laki-laki dengan perempuan. Yang dipersiapkan menjadi pemimpin, merawat dan memelihara peralatan rumah tangga, serta memperbaiki peralatan yakni laki-laki. Sementara, peran perempuan biasanya dikaitkan dengan mengurus rumah, memasak dan bersih-bersih (Ibrahim, 2022). Untuk mencapai tahap keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, laki-laki dan perempuan harus menyelesaikan masalah masing-masing yang timbul dari peran ganda mereka.

Jam kerja yang padat tidak hanya berdampak bagi karyawan yang sudah menikah saja. Karyawan yang masih lajang atau belum menikah juga dapat merasakan dampak dari tidak adanya keseimbangan pekerjaan dan pribadi melalui perasaan mereka yang merasa bahwa waktu luang pribadi mereka

dibatasi, sehingga hanya menyisakan sedikit waktu untuk melakukan hobi atau aktivitas kebugaran seperti berolahraga.

Indikasi kedua dari tingginya tingkat kepuasan kerja terkait erat dengan pengembangan karir (Fatmawati, 2021). Rating pada laman Jobstreet.com, PT Charoen Pokphand mendapat rating 4 dari 5. Dari beberapa kategori yang dinilai oleh karyawan menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap *career development* memiliki presentasi nilai yang lebih rendah daripada sejumlah faktor lain seperti *benefit & perks, management, working environment, diversity & equal opportunity*. Adapun hasil review atau ulasan karyawan baru yang telah bekerja kurang lebih 1 atau 2 tahun sebagai surveyor memberikan rating 4 dari 5. "*the challenge: untuk jenjang karirnya masih terbatas....*" tulisnya pada laman Jobstreet (Juni 2019). Karyawan bagian finance yang telah bekerja selama 7-8 tahun pada bidang tersebut memberikan rating 4 dari 5. "*the challenge: jenjang karir tidak jelas.benefit antara back office dan produksi terlampau sangat jauh*" tulisnya pada laman Jobstreet (Desember 2022). Selain itu berberapa karyawan lain sebagai admin yang sudah bekerja selama 7-8 tahun dan statusnya masih bekerja di PT Charoen Pokphand juga ikut memberikan rating 4 dari 5. "*the challenge: jenjang karir yang susah didapatkan, mungkin karena posisi kurang mendukung*" tulisnya pada (Juli 2019).

Perusahaan harus berhasil mengimplementasikan program pengembangan karir mengingat pentingnya pengembangan karir di semua aspek bisnis. Selain memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk

memajukan pengetahuan dan kemampuan mereka, pengembangan karier juga menjadi dasar memiliki motivasi dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan. Perusahaan dapat menjamin bahwa setiap anggota organisasinya mempunyai hak yang sama untuk mendapatkan berbagai kesempatan dan promosi dengan mengambil pendekatan holistik untuk pengembangan karier. Dengan demikian, landasan yang kokoh untuk pertumbuhan jangka panjang bisnis dan keberlanjutannya bergantung pada pelaksanaan program pengembangan karier.

Menurut (Panagiotakopoulos, 2012), karyawan yang memiliki lebih banyak pendidikan dan pelatihan lebih produktif daripada mereka yang kurang mendapat pelatihan dan pendidikan. Landasan yang kuat untuk memperoleh kemampuan yang diperlukan untuk mengelola tugas yang menantang dan beragam di tempat kerja disediakan oleh pendidikan dan pelatihan. Selain pelatihan, pengembangan karir adalah elemen eksternal lain yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Hasibuan, 2018). Program pengembangan karier tidak hanya meningkatkan kemahiran teknis, tetapi juga meningkatkan kesadaran akan peluang dan tanggung jawab di tempat kerja.

Berdasarkan informasi dari wawancara singkat yang penulis lakukan dengan seorang karyawan bagian warehouse, mengatakan bahwa pengembangan karir seperti pelatihan softskill masih sangat minim didapatkan karyawan dikarenakan masih jarang dilakukan atau belum diberikan secara rutin. Hal ini menunjukkan bahwa minimnya kesempatan bagi individu untuk mendapatkan soft skill, yang dapat mengganggu kapasitas mereka dalam bekerja sama, kepemimpinan, dan komunikasi di tempat kerja. Selain itu terkait

promosi, karyawan mengeluhkan bahwa mereka mengalami kesulitan untuk naik jenjang karir karena alasan komunikasi informasi yang tidak tepat mengenai promosi jabatan biasanya tidak jelas dan tidak terstruktur. Mereka mengalami kesulitan untuk memahami standar yang digunakan untuk memilih pelamar promosi. Sejumlah karyawan juga menyatakan ketidakpuasan mengenai prospek promosi, terutama kualifikasi yang dibutuhkan dan tindakan yang harus diambil untuk memenuhinya. Hal ini menimbulkan ketidakpastian dan kebingungan bagi karyawan, selain menurunkan insentif karyawan untuk bekerja. Pengembangan karir pada PT Charoen Pokphand terutama bagian warehouse dalam pelaksanaannya masih belum efektif dikarenakan program-program tersebut belum dilakukan secara merata.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah disebutkan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah *work life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Penulis

Penelitian ini akan membantu menyalurkan informasi terhadap isu-isu atau permasalahan yang ada dalam objek penelitian khususnya mengenai *work life balance*, pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menawarkan wawasan perspektif yang signifikan kepada perusahaan dalam mengembangkan kebijakan mengenai pentingnya tingkat kepuasan kerja di antara para karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja.

3. Bagi Akademisi

Diharapkan bahwa penelitian ini akan berfungsi sebagai repositori tambahan atau bahan sumber bagi para peneliti selanjutnya di masa depan, khususnya dalam bidang sumber daya manusia organisasi.