

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam dunia industri yang semakin kompetitif, terutama di sektor jasa, perusahaan menghadapi tantangan besar dalam memenuhi ekspektasi pelanggan yang terus meningkat. Saat ini, pelanggan tidak hanya menginginkan produk berkualitas tinggi, tetapi juga layanan yang unggul, konsisten, dan menarik (Yusepa *et al.*, 2024). Selain itu, dalam menghadapi era globalisasi, perusahaan dituntut untuk senantiasa memperkuat daya saingnya guna menjaga kelangsungan bisnis dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan (Anugrah & Adiwati, 2022). Terlebih lagi, dinamika perilaku pelanggan menunjukkan kecenderungan yang semakin kritis dan peka sehingga mengharuskan perusahaan untuk selalu sigap dalam menangani setiap keadaan.

Khaeruman *et al.* (2021) menyebutkan bahwa di dalam perubahan pasar yang cepat, konsistensi operasional menjadi faktor krusial yang harus diperhatikan. Bahkan, sedikit kelalaian dalam pengelolaan operasional dapat merusak reputasi baik yang telah dibangun oleh perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dibutuhkan untuk memastikan hasil kerja yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya dalam menyediakan produk dan layanan unggul kepada pelanggan. Penting bagi perusahaan untuk terus memastikan keberlangsungan dan ketersediaan SDM karena setiap aspek

operasional akan selalu bergantung pada peran mereka (Gardapati & Irbayuni, 2023).

PT Aerofood Indonesia, sebagai bagian dari Garuda Indonesia Group, telah menjadi pemain utama dalam industri katering *business-to-business* (B2B) sejak didirikan pada tahun 1974. Dengan pengalaman lebih dari 50 tahun, seiring dengan berjalannya waktu, PT Aerofood Indonesia tidak hanya berfokus pada layanan katering penerbangan (*inflight catering*). Sejak tahun 2002, perusahaan juga melayani katering untuk sektor industri (*industrial catering*). Kemudian, di tahun 2008, perusahaan mengembangkan bisnis *retail* dengan konsep *business-to-consumer* (B2C). Lebih Lanjut, pada tahun 2010, perusahaan mendiversifikasi usahanya ke sektor *laundry*. Dengan berbagai ekspansi ini, PT Aerofood Indonesia terus berkomitmen untuk memberikan layanan berkualitas tinggi. Saat ini, perusahaan memiliki tujuh unit operasional yang berlokasi di sejumlah kota besar di Indonesia, termasuk unit Surabaya yang akan menjadi objek dalam penelitian ini. Seluruh unit beroperasi di bawah satu sistem manajemen, di mana kebijakan dan strategi operasional diawasi langsung oleh kantor pusat.

Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor jasa dengan fokus utama pada model *business-to-business* (B2B), PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya seharusnya memiliki penjualan yang relatif stabil karena mengandalkan kerja sama dengan mitra tetap. Selain itu, sistem operasional perusahaan yang menggunakan pendekatan *make by order*, di mana produk hanya dibuat berdasarkan pesanan yang diterima dari mitra, seharusnya memungkinkan perencanaan dan pelaksanaan produksi yang lebih terukur dan efisien. Melalui sistem ini, perusahaan dapat

memastikan bahwa setiap proses produksi berjalan sesuai kebutuhan sehingga meminimalkan pemborosan dan menghindari akumulasi produk yang tidak terpakai.

Tabel 1.1 Tingkat Penjualan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya Tahun 2022-2024

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
2022	66.500.000.000	34.839.806.735	52
2023	70.500.000.000	23.255.295.190	33
2024	74.500.000.000	57.673.356.228	77

Sumber: PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya (2025)

Namun, berdasarkan Tabel 1.1, selama tiga tahun terakhir perusahaan mengalami fluktuasi penjualan yang cukup signifikan dan belum mampu mencapai target secara keseluruhan. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam aspek internal perusahaan. Menurut Garnida *et al.* (2024), dalam industri catering, kualitas produk dan layanan merupakan faktor krusial yang sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Penurunan kepuasan pelanggan dapat berdampak langsung terhadap keberlanjutan kerja sama perusahaan dengan mitranya. Oleh karena itu, menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan agar selalu memperhatikan aspek kualitas pada setiap produk dan layanan. Dalam hal ini, salah satu pihak yang berkontribusi penting adalah karyawan produksi. Mereka bertanggung jawab langsung terhadap keseluruhan proses produksi makanan, mulai dari tahap persiapan bahan, pengolahan, hingga penyusunan dan pengemasan. Setiap kesalahan atau ketidaksesuaian yang terjadi dalam tahap ini dapat berimbas pada kualitas akhir produk yang akan diterima oleh pelanggan. Melihat kondisi tersebut, penelitian ini akan berfokus pada fenomena kinerja karyawan produksi

sebagai salah satu faktor yang diduga mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan citra merek dan memaksimalkan kerja sama dengan mitra bisnisnya.

Secara teoritis, kinerja karyawan dipandang sebagai faktor utama dalam menjaga dan meningkatkan daya saing perusahaan, yang pada akhirnya turut mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan organisasi di masa mendatang (Yustikasari & Santoso, 2024). Menurut Wibowo dalam Silaen *et al.* (2021), kinerja karyawan merupakan sebuah pencapaian atau hasil dari pelaksanaan tugas oleh seorang individu sesuai dengan tanggung jawab dan perannya di perusahaan. Fenomena yang terjadi semakin diperkuat dengan informasi yang menunjukkan bahwa masih terdapat cukup banyak komplain dari pelanggan.

Tabel 1.2 Komplain Pelanggan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya Tahun 2024-2025 (Mei)

Jenis Komplain		2024	2025 (Mei)
Quality	Food Quality	2	5
	Foreign Object	4	10
	Damage	0	1
	Smell	1	2
	Spoilage	2	1
	Food Taste	0	2
	Food Poisoning	0	1
Quantity	Mis-Setting	0	3
	Missing Equipment During Uplift	0	1
Timeliness	Loading Delay	1	0
Jumlah		10	26

Sumber: PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya (2025)

Adanya komplain pelanggan pada Tabel 1.2 yang meningkat cukup signifikan selama dua tahun terakhir dapat mengindikasikan ketidakpuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan. Secara tidak langsung, kondisi ini

juga menunjukkan kurangnya kepedulian dan ketelitian karyawan produksi dalam menjalankan proses kerja. Di industri katering yang berorientasi pada pelanggan, setiap permasalahan yang berhubungan dengan kinerja karyawan penting untuk segera diselesaikan. Hal ini karena kinerja yang belum optimal, baik dari segi *quality*, *quantity*, maupun *timeliness* dapat menyebabkan ketidakterpenuhan harapan pelanggan sehingga mengurangi kemungkinan mereka melakukan pembelian ulang. Jika kondisi ini terus berlanjut, kedepannya hal tersebut tidak hanya berdampak pada penurunan loyalitas pelanggan dan permintaan pesanan, tetapi juga menghambat pencapaian target penjualan secara keseluruhan.

Meskipun komplain adalah fenomena berulang yang terjadi setiap tahun, perusahaan tetap berusaha untuk menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan layanan. Setiap komplain yang masuk tidak dibiarkan begitu saja, melainkan ditindaklanjuti secara serius melalui proses investigasi yang sistematis melalui *service improvement report* (SIR). SIR adalah sebuah formulir atau dokumen yang digunakan oleh tim *quality, health, safety, & environment* (QHSE) untuk mencatat, menganalisis, dan menindaklanjuti setiap permasalahan terkait dengan kualitas produk dan layanan, termasuk komplain dari pelanggan. SIR berfungsi sebagai alat kontrol yang membantu perusahaan dalam mengidentifikasi akar permasalahan serta merancang tindakan perbaikan yang tepat guna mencegah terulangnya kasus serupa di masa mendatang. Hal ini juga merupakan bentuk komitmen perusahaan untuk menjaga kepuasan pelanggan, sejalan dengan misi utama perusahaan.

Penelitian Wahyuni dan Budiono (2022) menyebutkan bahwa kinerja karyawan memiliki keterkaitan erat dengan kompetensi. Kompetensi yang baik

dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang lebih optimal. Sejalan dengan hal tersebut, Anugrah dan Adiwati (2022) bersamaan dengan Ulfaturrosida dan Swasti (2022) sepakat menyebutkan bahwa kompetensi memainkan peran yang sangat krusial dalam menentukan kinerja karyawan sehingga biasanya digunakan sebagai syarat untuk mendapatkan pekerjaan secara profesional. Menurut Maswanto *et al.* (2022), kompetensi merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu yang secara bersamaan menghasilkan *output* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Karyawan dengan kompetensi tinggi, baik dalam aspek teknis (*hard skill*) maupun non-teknis (*soft skills*), cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas dengan optimal, sedangkan karyawan yang memiliki pemahaman terbatas terhadap pekerjaan, keterampilan teknis yang minim, serta kesulitan dalam menguasai konsep yang kompleks cenderung mengalami hambatan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Krisnawati & Bagia, 2021).

Tingkat pendidikan formal terakhir yang dimiliki oleh karyawan dapat menjadi sebuah tolak ukur dalam menilai kompetensi mereka. Hal ini karena pendidikan formal tidak hanya menunjukkan jenjang akademik yang telah dicapai, tetapi juga mencerminkan sejauh mana individu memiliki pemahaman teoritis, keterampilan teknis, dan kemampuan analitis yang baik (Sutaguna *et al.*, 2023). Mendukung hal tersebut, Septiana *et al.* (2023) juga menyebutkan bahwa pendidikan formal menjadi fondasi utama dalam membangun pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis. Tingkat pendidikan formal dapat membantu organisasi memastikan bahwa standar

kompetensi minimum telah terpenuhi sebagai dasar dalam meningkatkan kualitas kinerja.

Tabel 1.3 Riwayat Pendidikan Formal Terakhir Karyawan Produksi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya

Tingkat Pendidikan Formal	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
SMP	2	2,4
SMA	26	31,3
SMK	41	49,4
Diploma	5	6
Sarjana	9	10,9
Jumlah	83	100

Sumber: PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3, terlihat bahwa pendidikan formal terakhir karyawan produksi sebagian besar ada pada tingkat SMA dan SMK. Tingkat pendidikan yang masih berada pada jenjang menengah ini dapat menjadi indikasi terbatasnya kompetensi teknis mereka dalam menghadapi tuntutan kerja yang semakin kompleks. Lumanauw (2022) berpendapat bahwa kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kompetensi unggul dan karakteristik yang dimiliki masing-masing karyawan untuk pekerjaannya. Lulusan SMA umumnya memiliki keterampilan teknis yang terbatas. Sementara itu, meskipun kurikulum SMK telah dikombinasikan dengan kebutuhan dunia kerja, standar kompetensi yang diterapkan di lapangan sering kali melebihi kemampuan lulusan SMK sehingga mereka masih memerlukan penguatan pengetahuan dan keterampilan (Hidayati *et al.*, 2021). Penting bagi karyawan produksi untuk memiliki kompetensi yang cukup dalam bekerja agar mampu menghasilkan produk dan layanan yang dapat memuaskan pelanggan.

Perusahaan telah menerapkan prosedur yang ketat dalam menjaga keberlangsungan proses operasional. Seluruh karyawan dituntut untuk memahami dan menguasai standar regulasi yang diberlakukan, khususnya yang berkaitan dengan industri catering seperti ISO 9001 dan ISO 22000. Pemahaman mengenai ISO 9001 (Sistem Manajemen Mutu) digunakan sebagai acuan bahwa produk dan layanan telah memenuhi standar kualitas secara konsisten sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Sementara itu, pemahaman mengenai ISO 22000 (Sistem Manajemen Keamanan Pangan) bertujuan untuk menjamin keamanan pangan dengan mengidentifikasi, mengendalikan, dan mencegah bahaya pangan dari bahan baku hingga produk akhir. Untuk memastikan penerapan kedua standar regulasi di atas, perusahaan perlu mengambil langkah lanjutan dalam menyelaraskan pengetahuan dan keterampilan karyawan produksi yang sebagian besarnya adalah lulusan SMA dan SMK. Di samping itu, kompetensi non-teknis juga tidak boleh dilupakan karena merupakan aspek pendukung yang sama pentingnya. Dalam proses produksi, karyawan harus mampu bekerja secara tim. Karyawan diharapkan dapat bersikap proaktif dalam berkomunikasi dan menjalankan perannya di lingkungan kerja karena kurangnya inisiatif akan menghambat kolaborasi dan pemahaman terhadap standar regulasi yang diterapkan.

Sebagai tindakan nyata, sebenarnya perusahaan telah menyediakan berbagai program pendukung berupa pelatihan untuk karyawannya. Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan keterampilan, serta pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalankan sesuai dengan perkembangan zaman (Ihsani & Rini, 2023). Namun, efektivitas dan optimalisasi program tersebut masih menjadi

tantangan. Di unit Surabaya, salah satu hambatan utama terletak pada proses pemetaan kompetensi untuk setiap individu yang memerlukan waktu dan perencanaan cukup panjang, mengingat kondisi karyawan produksi saat ini yang sedang dalam masa transisi. Identifikasi kebutuhan pelatihan untuk pengembangan kompetensi hanya dilakukan satu kali dalam setahun oleh masing-masing departemen untuk kemudian diserahkan kepada pihak *human capital*. Setelah kebutuhan tersebut dikumpulkan, usulan pelatihan diajukan ke kantor pusat untuk memperoleh persetujuan. Namun, dalam praktiknya, tidak semua usulan pelatihan mendapat persetujuan dari pusat. Akibatnya, beberapa pelatihan hanya bisa dilakukan melalui pendekatan internal dengan metode *coaching* dan *mentoring*.

Penelitian oleh Amavisca dan Sukarno (2023) menemukan bahwa dukungan perusahaan dalam bentuk pengembangan karier dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Pengembangan karier merupakan langkah-langkah strategis yang diupayakan perusahaan untuk mendorong produktivitas karyawan. Selain itu, pengembangan karier juga bertujuan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan pasar dan situasi tak terduga di masa depan melalui pendekatan formal yang memastikan ketersediaan individu dengan kualifikasi yang dibutuhkan (Hamali, 2023). Melalui pengembangan karier, karyawan memiliki peluang untuk mengasah keterampilan, mendapatkan pengalaman baru, dan meraih posisi karier yang lebih tinggi (Seku & Andriyani, 2023). Dukungan organisasi terkait pengadaan program seperti pelatihan, *coaching*, *mentoring*, promosi, rotasi, dan mutasi, tidak hanya berdampak pada pengembangan kompetensi karyawan, tetapi juga pada keberlangsungan karier mereka (Kusnayanti & Rini, 2024).

Tabel 1.4 Pengembangan Karier Karyawan Produksi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya Tahun 2024-2025 (Mei)

Pengembangan Karier	Staff	Supervisor	Manager
Promosi	5	0	0
Rotasi	0	0	0
Mutasi	0	0	0
Pelatihan	12		

Sumber: PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya (2025)

Karyawan produksi cenderung menjalankan tugas yang bersifat repetitif dan rutin setiap harinya, tanpa banyak ruang untuk eksplorasi atau pengembangan keterampilan baru. Meskipun jenjang karier bagi karyawan produksi relatif jelas dan terstruktur, namun implementasinya masih menghadapi tantangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *supervisor* produksi, secara ideal jalur promosi vertikal dimulai dari posisi *staff*, yaitu *cook 3*, *cook 2*, dan *cook 1*. Setelah itu, *staff* dapat naik ke jenjang yang lebih tinggi, seperti *supervisor* dan *manager*. Namun, realitanya promosi ke *supervisor* dan *manager* jarang terjadi karena keterbatasan jumlah posisi dan tingginya kualifikasi yang diminta. Akibatnya, saat ini peluang promosi lebih terbuka di tingkat *staff*, yaitu melalui kenaikan dari *cook 3* ke *cook 2*, lalu ke *cook 1*. Selain jalur vertikal, karyawan juga memiliki peluang pengembangan karier secara horizontal melalui rotasi dan mutasi. Namun, kesempatan ini tetap bergantung pada kebutuhan perusahaan dan pemenuhan kualifikasi yang dipersyaratkan. Dengan demikian, seperti yang bisa dilihat pada Tabel 1.4, secara keseluruhan program pengembangan karier yang diberikan untuk karyawan produksi masih sangat terbatas. Tanpa adanya pengembangan karier yang memadai, karyawan produksi akan kesulitan dalam mengembangkan potensi dan menghadapi perubahan di lingkungan kerja yang dinamis.

Tabel 1.5 Pra Survei Pengembangan Karier

No.	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1.	Saya mendapatkan informasi terkait jenjang karier yang lebih tinggi	7	47	8	53
2.	Saya mendapatkan pengalaman yang cukup untuk meningkatkan keterampilan dalam karier	7	47	8	53

Sumber: Hasil Penyebaran Pra Survei, Data diolah Penulis (2025)

Berdasarkan hasil pra survei pengembangan karier pada Tabel 1.5, diperoleh informasi yang mendukung fenomena sebelumnya di mana karyawan masih merasa kurang mendapatkan informasi terkait prospek pengembangan karier ke depan. Selain itu, karyawan juga merasa belum mendapatkan pengalaman dan keterampilan yang cukup untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Melalui wawancara, pihak *human capital* menyebutkan bahwa mereka tidak bisa sembarangan dalam menentukan jalur karier karyawan. Karyawan yang akan dipromosikan harus memenuhi kualifikasi terlebih dahulu baik dari segi kompetensi, sikap, maupun prestasi kerja. Ketika karyawan masih memiliki kompetensi yang terbatas, maka mereka juga cenderung sulit untuk mendapatkan pengembangan karier. Terlebih lagi, dalam konteks promosi jabatan, karyawan tidak bisa mengajukan diri untuk dipertimbangkan agar bisa dinaikkan karena seluruh wewenang pengusulan berada di tangan pimpinan.

Jika dalam prosesnya ditemukan kendala pengembangan karier akibat keterbatasan kompetensi karyawan, maka perusahaan perlu mengambil inisiatif untuk meningkatkan kompetensi mereka. Untuk mendukung proses promosi, rotasi, dan mutasi, perusahaan dapat memanfaatkan program pengembangan karier lainnya seperti pelatihan. Namun, meskipun perusahaan telah menyediakan pelatihan, pelaksanaannya juga masih perlu dioptimalkan, terutama dalam hal

pengembangan keterampilan baru yang relevan dan pemberian kesempatan yang merata kepada setiap karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *human capital*, selain perencanaan, kendala utama dalam proses pelatihan juga ada pada waktu pelaksanaan, di mana terkadang jadwal pelatihan bertabrakan dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan sehingga karyawan harus menunda pelatihan untuk sementara waktu. Kondisi ini secara tidak langsung memperkuat persepsi bahwa pengembangan karier belum menjadi prioritas utama bagi karyawan di lini produksi.

Lebih lanjut, kepuasan kerja mempunyai kontribusi tersendiri dalam meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Menurut Juniarti dan Putri (2021), kepuasan kerja mencerminkan sikap dan emosi positif individu yang terbentuk ketika terdapat kesesuaian antara harapan yang dimiliki dengan realitas yang dialami di lingkungan kerja. Secara umum, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, atasan, rekan kerja, hingga lingkungan kerja (Alvionita & Marhalinda, 2024; Hamali, 2023). Karyawan yang mendapatkan kepuasan cenderung bekerja lebih optimal, menunjukkan komitmen yang tinggi, serta bertekad untuk memberikan kontribusi penuh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja sering berperan sebagai penghubung, misalnya dalam pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Trisnaningsih dan Suhana (2024) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki kompetensi mumpuni cenderung lebih puas dalam bekerja sehingga kinerja mereka juga akan meningkat. Sementara itu, Nasution dan Mujiatin (2024) menyatakan bahwa program pengembangan karier yang terstruktur

dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih baik bagi perusahaan.

Salah satu aspek yang bisa digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan adalah jumlah ketidakhadiran dan keterlambatan. Menurut Hamali (2023) dan Irmayani (2022), jumlah ketidakhadiran dan keterlambatan yang tinggi dapat mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja karyawan, sementara jumlah kehadiran yang baik menunjukkan komitmen yang kuat dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Tabel 1.6 Absensi Karyawan Produksi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya  
Tahun 2024

Bulan	Karyawan	Hari Efektif	Ketidakhadiran	%	Keterlambatan	%
Jan	83	2241	57	2,5	45	2
Feb	83	2075	52	2,5	57	2,7
Mar	83	2158	38	1,8	76	3,5
Apr	83	2158	84	3,9	72	3,3
Mei	83	2241	32	1,4	59	2,6
Jun	83	2075	68	3,3	72	3,5
Jul	83	2241	46	2,1	72	3,2
Agu	83	2241	26	1,2	97	4,3
Sep	83	2075	35	1,7	85	4,1
Okt	83	2241	48	2,1	51	2,3
Nov	83	2158	40	1,9	46	2,1
Des	83	2158	46	2,1	47	2,2
Jumlah	83	26062	572	2,2	779	3

Sumber: PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya (2025)

Berdasarkan Tabel 1.6, dapat diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan produksi memang tidak tergolong tinggi, namun tetap memunculkan kekhawatiran dan perlu mendapat perhatian. Tingkat ketidakhadiran merupakan akumulasi dari berbagai alasan karyawan, seperti sakit, izin, dan cuti.

Adapun tingkat keterlambatan yang dihitung berdasarkan perbedaan antara jam masuk kerja yang telah ditetapkan dengan waktu kedatangan aktual karyawan. Setiap karyawan memiliki ekspektasi terhadap pekerjaannya dan ekspektasi tersebut dapat berkembang seiring berjalannya waktu. Ketika ekspektasi karyawan terhadap kondisi kerja tidak sesuai dengan harapan dan tidak lagi dapat ditoleransi, hal tersebut dapat menimbulkan rasa tidak puas serta penurunan semangat kerja. Ketidakpuasan ini kemudian tercermin melalui perilaku seperti meningkatnya frekuensi ketidakhadiran dan keterlambatan, yang menjadi bentuk reaksi pasif terhadap ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja (Choi & Marinescu, 2025; McMahan, 2024). Dalam industri katering, ketepatan waktu dan kerja sama tim merupakan hal yang sangat krusial, ketidakhadiran atau keterlambatan satu karyawan karena alasan apapun tanpa adanya pengganti dapat mengganggu proses kerja, yang pada akhirnya memicu permasalahan lainnya seperti menurunnya produktivitas, terganggunya kualitas layanan, hingga menyebabkan keterlambatan pengiriman.

Tabel 1.7 Pra Survei Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1.	Saya merasa pemberian gaji, upah lembur, dan bonus sudah adil dan sesuai	7	47	8	53
2.	Sistem kerja mudah dipahami, menyenangkan, dan sesuai dengan harapan saya	6	40	9	60
3.	Kondisi lingkungan kerja nyaman dan hubungan kerja sudah terjalin dengan baik	8	53	7	47

Sumber: Hasil Penyebaran Pra Survei, Data diolah Penulis (2025)

Berdasarkan hasil pra survei kepuasan kerja pada Tabel 1.7, terdapat tiga aspek utama yang menunjukkan indikasi adanya ketidakpuasan karyawan. Pertama,

masih terdapat karyawan yang merasa belum puas dengan kompensasi yang mereka terima, baik dari segi gaji, upah lembur, ataupun bonus. Kompensasi merupakan faktor utama yang membentuk kepuasan kerja (Karin *et al.*, 2025; Rosid *et al.*, 2023). Hasil wawancara dengan *supervisor* produksi mengungkapkan bahwa meskipun Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) telah digunakan sebagai standar pemberian gaji, namun gaji yang diterima karyawan tidak seluruhnya sebesar 100% dari UMK, melainkan bervariasi dengan persentase yang berbeda-beda. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem gaji yang diterapkan di perusahaan belum sepenuhnya seragam, yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan serta mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Selanjutnya, karyawan menyatakan bahwa sistem kerja yang diterapkan belum memenuhi harapan mereka. Karyawan yang sulit memahami sistem dan beban kerja yang kompleks cenderung tidak dapat menikmati pekerjaannya dan mudah merasa lelah. Menurut Hoff *et al.* (2020), ketika individu tidak lagi menikmati pekerjaannya, hal itu bisa menunjukkan bahwa minat kerjanya menurun dan perlu ada penyesuaian antara harapan pribadi dan kenyataan di tempat kerja. Terakhir, hasil pra survei juga mengindikasikan bahwa kondisi di lingkungan kerja produksi yang masih bisa ditingkatkan, baik secara fisik maupun non-fisik. Menurut Putra *et al.* (2024), lingkungan kerja berperan sebagai aspek pendukung dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika kondisi lingkungan kerja nyaman, maka mereka juga dapat menjalankan pekerjaan dengan lebih optimal.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan produksi baik secara

langsung maupun tidak langsung. Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor kunci bagi keberhasilan organisasi. Kompetensi dan pengembangan karier memiliki peran strategis dalam memastikan karyawan dapat bekerja secara optimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Namun, tanpa adanya kepuasan kerja, peningkatan kompetensi dan pengembangan karier mungkin tidak sepenuhnya berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi penghubung pada pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja. Di mana karyawan yang merasakan kepuasan akan pekerjaannya cenderung terdorong untuk lebih produktif dalam bekerja. Oleh karena itu, dilakukan pendalaman lebih lanjut terhadap topik terkait melalui sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Produksi melalui Kepuasan Kerja pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya?
3. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi melalui kepuasan kerja pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya?

4. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi melalui kepuasan kerja pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan produksi pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan produksi pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan produksi melalui kepuasan kerja pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan produksi melalui kepuasan kerja pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat mendukung pengembangan kajian di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam memahami pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk memperkuat teori-teori yang relevan dengan judul sehingga nantinya dapat memperkaya literatur akademik. Terakhir, harapannya hasil penelitian ini nantinya dapat menjadi referensi dan acuan bagi penelitian dan studi di

masa mendatang yang berfokus pada bidang SDM melalui pendekatan variabel-variabel yang sama.

## 2. Manfaat Praktis

Bagi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya, penelitian ini dirancang untuk dapat memberikan manfaat dalam bentuk rekomendasi strategis kepada manajemen mengenai pentingnya membangun kompetensi yang baik, menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas, dan meningkatkan kepuasan kerja guna mendorong kinerja karyawan. Di mana kinerja karyawan yang baik nantinya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Sementara itu, bagi karyawan, penelitian ini diharapkan dapat membantu mereka memahami pentingnya kontribusi dan kinerja mereka dalam organisasi serta bagaimana kompetensi yang baik, dan pengembangan karier yang jelas dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka. Terakhir, bagi praktisi HR, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai panduan bagi mereka dalam merancang dan mengevaluasi kembali program pengelolaan, khususnya dalam hal pelatihan dan pengembangan karyawan ke depannya.