

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kepuasan kerja menggambarkan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang dijalani dalam organisasi. Hal ini mencerminkan evaluasi individu atas sejumlah aspek pekerjaan, baik yang bersifat intrinsik seperti tantangan tugas dan penghargaan pribadi, maupun aspek ekstrinsik seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan antar rekan kerja. Menurut (Pamungkas, 2025), kepuasan kerja dianggap sebagai suatu keadaan emosional yang menunjukkan seberapa puas atau tidak puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat memengaruhi perilaku kerja, komitmen, dan hasil kerja secara keseluruhan. Serta menurut (Alfaiz et al., 2025), kepuasan kerja sebagai variabel penting yang berkaitan dengan berbagai aspek perilaku karyawan dalam organisasi seperti kinerja, loyalitas, dan *turnover*.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat, sehingga mendorong pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara maksimal sesuai kemampuan mereka (Hagi et al., 2024). Kondisi tersebut dapat mendorong produktivitas kerja yang lebih baik, tingkat loyalitas yang meningkat, serta kualitas hasil kerja yang optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memunculkan sikap-sikap negatif seperti rendahnya motivasi, menurunnya disiplin kerja, meningkatnya absensi, dan kecenderungan untuk berpindah kerja (*turnover*).

Menurut (Arya et al., 2025), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kualitas hubungan *interpersonal* dalam organisasi, yang pada akhirnya berperan penting dalam pembentukan sikap kerja karyawan.

Menurut (Ruslan, 2021), kepuasan kerja juga dipandang sebagai hasil evaluasi subjektif individu terhadap pekerjaan yang dilakukan berdasarkan perbandingan antara harapan karyawan dengan kenyataan yang diterima dalam bekerja. (Muhidin, 2023) menegaskan bahwa kepuasan muncul saat ada titik temu antara nilai balas jasa yang diharapkan karyawan dengan yang diterima dari organisasi. Menurut (Fauzan et al., 2023), kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu yang terbentuk ketika harapan pekerja terhadap pekerjaan yang dijalani selaras dengan realitas kondisi kerja yang mereka alami di lingkungan organisasi. Sebaliknya, apabila terdapat kesenjangan antara harapan dan realitas pekerjaan, maka kemungkinan besar akan muncul ketidakpuasan kerja karena harapan karyawan tidak terpenuhi oleh pengalaman kerja yang dialami. Pendekatan konseptual tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil penilaian karyawan yang sangat dipengaruhi oleh pengalaman dan persepsi individu terhadap kondisi kerja di lingkungan organisasi.

PT. Swabina Gatra merupakan perusahaan swasta nasional yang tergabung dalam Semen Indonesia Group dengan fokus usaha pada berbagai bidang jasa, seperti penyediaan tenaga kerja, jasa pengamanan, jasa kebersihan, pengelolaan gudang, perawatan peralatan, perdagangan umum, hingga

persewaan kendaraan serta produksi air minum dalam kemasan “SWA”. Keberagaman bidang usaha tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem operasional yang kompleks dan membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan profesional agar seluruh kegiatan operasional dapat berjalan dengan baik.

Dalam menjalankan aktivitas usahanya, PT. Swabina Gatra memiliki berbagai unit operasional yang tersebar di beberapa wilayah dengan tanggung jawab untuk memastikan kegiatan perusahaan berjalan secara terkoordinasi dan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Selain karyawan yang ditempatkan langsung pada perusahaan klien, perusahaan juga memiliki karyawan internal yang berada pada bagian *cost center* yang berperan dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan.

Pada perusahaan jasa seperti PT. Swabina Gatra, kepuasan kerja karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan operasional perusahaan. Karyawan yang berada pada bagian *cost center* memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan administrasi, koordinasi operasional, serta pengawasan berbagai aktivitas kerja yang berkaitan dengan penyediaan layanan jasa perusahaan. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja karyawan *cost center* menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja serta kelancaran proses operasional perusahaan.

Menurut (Robbins & Judge, 2018), kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya yang muncul dari adanya kesesuaian antara

harapan karyawan dengan imbalan atau kondisi kerja yang diterima. Tingkat kepuasan kerja dapat tercermin melalui perilaku kerja karyawan, seperti kedisiplinan, produktivitas, serta komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah cenderung menunjukkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai dengan harapan mereka, sehingga kondisi tersebut dapat berdampak pada meningkatnya *turnover* karyawan.

Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, kepuasan kerja menjadi aspek yang penting karena berkaitan dengan kelancaran aktivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi sumber daya manusia di PT. Swabina Gatra, peneliti meninjau data *turnover* karyawan selama beberapa tahun terakhir. Data tersebut digunakan sebagai indikasi awal untuk melihat dinamika kondisi kerja dan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

**Tabel 1.1 Data Karyawan Masuk dan Keluar PT. Swabina Gatra Tahun 2023-2025**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Karyawan Masuk</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Jumlah Persentase <i>Turnover</i> (%)</b>
2023	162	8	13	8,02%
2024	157	20	27	17,20%
2025	150	13	30	20,00%

*Sumber : Data Internal PT. Swabina Gatra (diolah peneliti, 2026)*

Berdasarkan data internal PT. Swabina Gatra selama periode 2023-2025, terlihat adanya peningkatan tingkat *turnover* karyawan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2023, perusahaan memiliki 162 karyawan dengan jumlah

karyawan yang keluar sebanyak 13 orang, sehingga tingkat *turnover* tercatat sebesar 8,02%. Nilai tersebut masih menunjukkan kondisi tenaga kerja yang relatif stabil.

Pada tahun 2024, jumlah karyawan mengalami penurunan menjadi 157 orang. Di sisi lain, jumlah karyawan yang keluar meningkat menjadi 27 orang. Perubahan ini menyebabkan tingkat *turnover* meningkat menjadi 17,20%. Kenaikan tersebut mencerminkan adanya dinamika dalam pengelolaan tenaga kerja yang mulai berdampak pada stabilitas sumber daya manusia di perusahaan.

Kondisi tersebut berlanjut pada tahun 2025, di mana jumlah karyawan kembali menurun menjadi 150 orang, sementara jumlah karyawan yang keluar meningkat menjadi 30 orang. Situasi ini mengakibatkan tingkat *turnover* mencapai 20,00%. Persentase tersebut menunjukkan bahwa perputaran karyawan berada pada tingkat yang cukup tinggi, yang dapat memengaruhi keberlangsungan operasional perusahaan.

Peningkatan tingkat *turnover* yang terjadi secara bertahap selama tiga tahun terakhir menunjukkan adanya kondisi internal yang perlu mendapat perhatian. Tingginya perputaran karyawan berpotensi memengaruhi stabilitas tenaga kerja, efektivitas operasional, serta menambah kebutuhan perusahaan terhadap proses rekrutmen dan penyesuaian karyawan baru.

Fenomena tersebut mengindikasikan adanya faktor-faktor dalam pengelolaan sumber daya manusia yang kemungkinan berkaitan dengan

pelaksanaan pekerjaan karyawan. Dalam hal ini, pengelolaan beban kerja serta penerapan disiplin kerja menjadi aspek yang relevan untuk diperhatikan karena keduanya berhubungan langsung dengan aktivitas dan perilaku kerja karyawan yang dapat memengaruhi tingkat *turnover*.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, PT. Swabina Gatra membutuhkan sumber daya manusia yang mampu mendukung kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan karyawan, di antaranya beban kerja dan disiplin kerja. Kedua faktor tersebut dinilai memiliki keterkaitan dengan kondisi kerja karyawan yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja dalam menjalankan pekerjaan.

Salah satu faktor yang sering diidentifikasi sebagai penyebab menurunnya kepuasan kerja karyawan adalah beban kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Devi et al., 2021) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi beban kerja yang diterima karyawan, maka tingkat kepuasan kerja cenderung menurun. Beban kerja yang tidak seimbang, baik dari segi jumlah tugas, tingkat kesulitan pekerjaan, maupun tekanan waktu penyelesaian, dapat menimbulkan kelelahan fisik dan psikologis pada karyawan. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara berkelanjutan tanpa diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai, maka karyawan cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja. Penurunan kepuasan kerja ini pada akhirnya dapat memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya

dan meningkatkan potensi terjadinya *turnover*. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan memiliki konsekuensi langsung terhadap kondisi psikologis dan sikap kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kusumawati & Linando, 2024), mengungkapkan bahwa meningkatnya beban kerja yang tidak diimbangi dengan pengaturan waktu dan pembagian tugas yang proporsional dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Kondisi tersebut terjadi karena karyawan merasa tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas dan sumber daya yang dimiliki, sehingga memunculkan perasaan tertekan dan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Yulihardi et al., 2024) dan (Yulianti & Mulyana, 2026) menyatakan bahwa beban kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, khususnya pada perusahaan berbasis jasa yang menuntut ketepatan waktu, konsistensi kinerja, serta kualitas layanan yang tinggi. Penelitian tersebut menegaskan bahwa karyawan yang menerima beban kerja tinggi secara terus-menerus cenderung mengalami kelelahan kerja (*work fatigue*) yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja dan semangat kerja. Lebih lanjut, (Aisy et al., 2022) menyatakan bahwa beban kerja yang tidak selaras dengan kemampuan karyawan berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja.

Ketidaksesuaian tersebut memicu ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kondisi individu, sehingga peningkatan beban tugas yang tidak

proporsional dapat menimbulkan stres kerja dan konflik peran yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Hernanda et al., 2025), menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah berkaitan dengan penurunan kinerja karyawan dan peningkatan kecenderungan keluar dari pekerjaan karena ketidakcocokan antara kebutuhan pekerja dan kondisi kerja yang dialami. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki performa lebih rendah dan peluang lebih besar untuk mencari pekerjaan baru yang sesuai dengan harapannya (Effendi & Indriani, 2025).

PT. Swabina Gatra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, khususnya dalam penyediaan tenaga kerja (*outsourcing*) dan layanan pendukung operasional perusahaan. Dalam menjalankan aktivitas usahanya, perusahaan ini memiliki berbagai divisi dan unit layanan jasa yang saling mendukung untuk memenuhi kebutuhan klien. Salah satu bagian yang memiliki peran penting adalah *cost center*, yang bertanggung jawab dalam mendukung kegiatan operasional internal perusahaan, seperti administrasi, koordinasi, serta pengelolaan aktivitas kerja pada berbagai unit jasa.

Dalam pelaksanaan kegiatan operasional, masih ditemukan berbagai fenomena yang menunjukkan adanya permasalahan terkait beban kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi awal, diketahui bahwa alur kerja antar unit belum berjalan secara optimal dan terstruktur. Ketidaksinkronan informasi antar unit menyebabkan terjadinya pengulangan pekerjaan, seperti permintaan data yang dilakukan secara berulang meskipun

data tersebut telah disampaikan sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan adanya kelemahan dalam sistem koordinasi, monitoring, serta komunikasi kerja yang berdampak pada meningkatnya kompleksitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan.

Selain itu, terdapat indikasi pergeseran tanggung jawab yang tidak sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan. Beberapa pekerjaan administratif yang seharusnya menjadi tanggung jawab unit tertentu justru dialihkan kepada unit lain, sehingga menyebabkan bertambahnya beban kerja di luar tugas pokok. Kondisi ini diperparah dengan adanya tumpang tindih pekerjaan, di mana karyawan harus melakukan pengolahan atau penyusunan ulang data yang sebenarnya telah diselesaikan sebelumnya. Fenomena tersebut mencerminkan bahwa kondisi pekerjaan yang dihadapi karyawan memiliki tingkat tuntutan dan kompleksitas yang tinggi.

Fenomena lain yang ditemukan adalah ketidaksesuaian antara data pengajuan dengan realisasi dalam proses penyediaan kebutuhan operasional. Ketidaktepatan tersebut, baik dari segi jumlah, spesifikasi, maupun jenis kebutuhan, menimbulkan keluhan dari pihak mitra serta mengharuskan karyawan untuk melakukan klarifikasi dan perbaikan. Selain itu, karyawan juga harus menyesuaikan penyelesaian pekerjaan internal perusahaan dengan kebutuhan operasional dari pihak mitra, sehingga beberapa pekerjaan harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan. Selain itu, kondisi ini juga menyebabkan keterlambatan dalam pemenuhan kebutuhan operasional, sehingga berpotensi mengganggu kelancaran aktivitas kerja di lapangan.

Fenomena-fenomena tersebut juga berdampak pada penggunaan waktu kerja karyawan yang belum optimal. Adanya pengulangan pekerjaan, proses perbaikan data, serta keterlambatan penyelesaian pekerjaan menyebabkan waktu kerja yang tersedia tidak dapat dimanfaatkan secara efektif. Akibatnya, karyawan harus mengalokasikan waktu tambahan untuk menyelesaikan tugas yang seharusnya dapat diselesaikan secara lebih efisien apabila didukung oleh sistem kerja yang terstruktur.

Di sisi lain, kondisi tersebut turut memengaruhi pencapaian target kerja karyawan. Ketidakteraturan alur kerja dan kurangnya koordinasi antar unit menyebabkan karyawan mengalami kesulitan dalam memenuhi target pekerjaan, baik dari segi ketepatan waktu maupun kualitas hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa target kerja yang telah ditetapkan belum sepenuhnya didukung oleh sistem kerja yang efektif.

Fenomena-fenomena tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan observasi awal dan pengukuran awal beban kerja karyawan. Observasi dilakukan melalui wawancara dengan karyawan, pengamatan langsung terhadap aktivitas kerja, serta didukung oleh pelaksanaan pra-survei sebagai tahap pendahuluan penelitian. Pra-survei dilakukan guna mendapatkan pemahaman awal mengenai tingkat beban kerja yang dirasakan karyawan. Kegiatan pra-survei ini melibatkan 30 responden yang merupakan karyawan pada bagian *cost center* PT. Swabina Gatra. Pengukuran beban kerja dalam pra-survei ini mengacu pada indikator beban kerja yang dikemukakan oleh

(Aprillina & Razak, 2021). Serta hasilnya disajikan dalam Tabel 1.2 sebagai berikut.

**Tabel 1.2 Hasil Penelitian Pra-Survei 2026**

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1.	Pekerjaan yang saya jalankan memiliki karakteristik tugas dengan tingkat tuntutan, tanggung jawab, dan kompleksitas yang tinggi.	66,67%	33,33%
2.	Waktu kerja yang tersedia cukup untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	53,33%	46,67%
3.	Target yang harus saya capai dalam pekerjaan terlalu tinggi.	70,00%	30,00%

*Sumber : Hasil Pra-Survei Peneliti, 2026*

Berdasarkan hasil Pra-survei yang telah dilakukan, diperoleh gambaran awal mengenai kondisi beban kerja karyawan PT. Swabina Gatra yang diukur menggunakan indikator beban kerja sebagaimana dikemukakan oleh (Aprillina & Razak, 2021). Pra-survei ini bertujuan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan terkait dengan kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, serta target kerja yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap karyawan PT. Swabina Gatra, diperoleh gambaran awal mengenai karakteristik kondisi pekerjaan yang dirasakan karyawan. Sebanyak 66,67% responden menyatakan setuju bahwa pekerjaan yang dijalankan memiliki karakteristik dengan tingkat tuntutan, tanggung jawab, dan kompleksitas tugas yang tinggi, sedangkan 33,33% responden menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai kondisi pekerjaan yang dihadapi memiliki

karakteristik tugas yang cukup kompleks dan menuntut tingkat kesiapan kerja yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pekerjaan di perusahaan tersebut memerlukan kemampuan, ketelitian, serta konsistensi dalam menjalankan tugas. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian responden yang memiliki persepsi berbeda terhadap karakteristik pekerjaan yang dijalankan.

Selanjutnya, terkait pemanfaatan waktu kerja, hasil pra-survei menunjukkan bahwa 53,33% responden menilai waktu kerja yang tersedia telah cukup untuk menyelesaikan tugas sesuai ketentuan, sementara 46,67% responden menyatakan waktu yang tersedia belum sepenuhnya memadai. Kondisi ini memperlihatkan bahwa persepsi karyawan terhadap kecukupan waktu kerja relatif beragam. Perbedaan persepsi tersebut mengindikasikan adanya potensi tekanan waktu yang dapat memengaruhi ketepatan penyelesaian pekerjaan, khususnya bagi karyawan yang merasa waktu kerja masih terbatas.

Selain itu, mayoritas responden 70,00% menilai bahwa tuntutan target pekerjaan tergolong tinggi, sedangkan 30,00% responden tidak memiliki pandangan yang sama. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan adanya tekanan dalam pencapaian target kerja. Apabila tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan ketersediaan waktu, kemampuan, serta dukungan sumber daya yang memadai, kondisi ini berpotensi meningkatkan

beban kerja yang dirasakan karyawan dan memengaruhi pelaksanaan tugas secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pra-survei, secara deskriptif terlihat bahwa persepsi karyawan terhadap beban kerja di PT. Swabina Gatra cukup beragam. Sebagian karyawan menilai koordinasi kerja telah berjalan baik, namun masih terdapat perbedaan pandangan terkait kecukupan waktu kerja dan tingginya tuntutan target pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak dirasakan secara sama oleh seluruh karyawan, sehingga menjadi gambaran awal perlunya perhatian terhadap pengelolaan beban kerja di perusahaan.

Beban kerja dipandang sebagai salah satu karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan besarnya tuntutan tugas yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat (Yustikasari & Santoso, 2024), bahwa karyawan akan mengalami tekanan kerja apabila beban tugas yang diberikan melampaui kapasitas kemampuan yang dimilikinya. Serta menurut (Rahma, 2025), Tekanan kerja yang dialami secara berkelanjutan dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan, termasuk tingkat kenyamanan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (M. R. A. Putra et al., 2024), menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi berkaitan dengan munculnya tekanan psikologis dalam bekerja, yang dapat memengaruhi sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk tingkat kepuasan kerja. Penelitian lain oleh (Bramasta & Rahayu, 2025),

menemukan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu berpotensi menurunkan perasaan nyaman dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam memahami kondisi psikologis dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

Beban kerja yang dirasakan relatif tinggi oleh karyawan tidak selalu diikuti dengan munculnya sikap negatif terhadap organisasi. Dalam kondisi tertentu, karyawan tetap menunjukkan keterikatan serta kesediaan untuk menjalankan perannya secara berkelanjutan, yang mengindikasikan adanya faktor lain di luar beban kerja yang turut memengaruhi kondisi kerja karyawan. Salah satu faktor yang diduga berperan dalam kondisi tersebut adalah disiplin kerja. Kedisiplinan kerja mencerminkan tingkat tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi. Menurut (Purba, 2024), karyawan dengan tingkat disiplin kerja yang tinggi cenderung mampu melaksanakan pekerjaannya secara konsisten sesuai dengan ketentuan yang berlaku tanpa memerlukan pengawasan intensif dari atasan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap tingkat disiplin kerja karyawan, mengingat disiplin kerja berperan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

(Samsudin et al., 2024) menyatakan bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai pedoman bagi karyawan dalam mematuhi aturan, prosedur, serta strategi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga hal ini berfungsi

sebagai pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan yang berkontribusi secara optimal. Selain itu, ketidakdisiplinan kerja tidak selalu disebabkan oleh rendahnya sikap tanggung jawab karyawan, melainkan dapat dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman terhadap pedoman dan aturan kerja yang berlaku. Penelitian yang dilakukan oleh (Istiqomah & Kustiwa, 2025) dan (Wiyoto & Herminingsih, 2025) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan, yang tercermin dari perilaku kerja karyawan yang lebih tertib, konsisten, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Permasalahan disiplin kerja pada karyawan bagian *cost center* PT. Swabina Gatra teridentifikasi melalui hasil observasi lapangan yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ketentuan yang tercantum dalam Surat Keputusan Direksi mengenai disiplin pegawai dengan pelaksanaan aktual di area kerja. Ketidaksesuaian tersebut terutama terlihat pada kepatuhan terhadap ketentuan jam masuk kerja sebagaimana diatur dalam Pasal 3, yang menetapkan bahwa jam kerja dimulai pada pukul 07.30 bagi pegawai kantor pusat Gresik maupun kantor perwakilan. Ketentuan ini diperkuat dalam Pasal 4 yang menyatakan bahwa karyawan yang hadir melebihi waktu yang telah ditetapkan akan dicatat sebagai keterlambatan.

Namun demikian, berdasarkan hasil observasi, masih ditemukan karyawan pada bagian *cost center* yang tidak mematuhi ketentuan tersebut, sehingga menunjukkan bahwa implementasi kebijakan disiplin terkait ketepatan waktu belum berjalan secara optimal. Kondisi ini mencerminkan rendahnya tingkat kepatuhan karyawan *cost center* terhadap tata tertib perusahaan yang telah ditetapkan secara formal.

Secara teoritis, disiplin kerja merupakan bentuk kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati peraturan yang berlaku dalam organisasi (Becham et al., 2025). Ketidaksesuaian antara aturan dan pelaksanaan di lapangan menunjukkan adanya permasalahan dalam penerapan disiplin kerja, khususnya yang berkaitan dengan ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kenyamanan dan keteraturan lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, permasalahan disiplin kerja pada karyawan bagian *cost center* PT. Swabina Gatra perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut, terutama dalam kaitannya dengan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Disiplin kerja tercermin dari tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan, salah satunya melalui kehadiran kerja. Tingkat kehadiran yang baik mencerminkan tanggung jawab serta komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan tingginya tingkat ketidakhadiran dapat menjadi indikasi rendahnya disiplin kerja dalam suatu organisasi. Berdasarkan

kondisi di PT. Swabina Gatra, selama tahun 2025 masih ditemukan tingkat ketidakhadiran karyawan yang relatif tinggi, yang meliputi ketidakhadiran karena alfa, sakit, dan izin. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan terkait disiplin kerja karyawan yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen.

**Tabel 1.3 Data Absensi Karyawan PT. Swabina Gatra Tahun 2025**

Triwulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Alpha	Sakit	Izin	Jumlah Hari Ketidakhadiran	Jumlah Persentase (%)
I	150	58	112	40	8	160	1,84%
II	150	53	745	98	52	895	11,26%
III	150	65	471	127	127	725	7,44%
IV	150	64	234	56	24	314	3,27%
<b>Grand Total</b>	<b>150</b>	<b>240</b>	<b>1562</b>	<b>321</b>	<b>211</b>	<b>2.094</b>	<b>5,82%</b>

*Sumber : Data Internal PT. Swabina Gatra (diolah peneliti, 2026)*

Berdasarkan Tabel 1.3, data absensi karyawan *Cost Center* Kantor Pusat PT. Swabina Gatra tahun 2025 menunjukkan adanya fluktuasi total hari ketidakhadiran pada setiap triwulan. Pada triwulan I, ketidakhadiran tercatat sebanyak 160 hari atau sebesar 1,84% dari keseluruhan hari kerja, yang mengindikasikan tingkat kehadiran masih relatif baik. Namun, pada triwulan II terjadi peningkatan yang cukup signifikan, di mana total hari ketidakhadiran mencapai 895 hari atau 11,26%. Kenaikan ini menunjukkan adanya perubahan pola kehadiran yang perlu mendapat perhatian.

Memasuki triwulan III, total hari ketidakhadiran menurun menjadi 725 hari dengan persentase 7,44%, meskipun nilainya masih lebih tinggi dibandingkan triwulan I. Penurunan kembali terjadi pada triwulan IV dengan

total ketidakhadiran sebesar 314 hari atau 3,27%. Secara keseluruhan, akumulasi hari ketidakhadiran selama tahun 2025 mencapai 2.094 hari dengan persentase kumulatif sebesar 5,82%.

Data tersebut menunjukkan bahwa total hari ketidakhadiran karyawan selama periode pengamatan belum memperlihatkan pola yang konsisten, yang ditandai oleh fluktuasi jumlah hari ketidakhadiran yang cukup menonjol pada pertengahan tahun. Kondisi ini mengindikasikan adanya aspek internal yang berkaitan dengan disiplin kehadiran karyawan, sehingga perlu menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mendukung kelancaran operasional perusahaan.

Frekuensi ketidakhadiran karyawan yang terjadi pada *Cost Center* Kantor Pusat PT. Swabina Gatra berpotensi memengaruhi pembagian beban kerja antar karyawan serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan administratif. Selain itu, variasi tingkat ketidakhadiran antar triwulan menunjukkan adanya dinamika disiplin kerja karyawan yang belum menunjukkan pola yang konsisten. Kondisi tersebut dapat berdampak pada meningkatnya beban kerja bagi karyawan yang hadir serta menurunnya efektivitas koordinasi kerja antar bagian. (Nawir et al., 2024) menyatakan bahwa tingkat kehadiran karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai disiplin kerja, karena ketidakhadiran yang terjadi secara berulang dapat mengganggu kelancaran aktivitas organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Hasibuan (dalam Rinur & Tumanggor, 2025) menegaskan bahwa

disiplin kerja yang rendah dapat berdampak pada ketidakteraturan kerja dan berpotensi menurunkan kenyamanan kerja karyawan.

Menurut (Agustin & Wijayanti, 2023), tingkat keterlambatan karyawan yang relatif tinggi pada suatu organisasi dapat menunjukkan bahwa disiplin kerja belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Dharmawan et al., 2023), disiplin kerja yang rendah berpotensi berdampak negatif pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi aspek penting karena berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, serta kebijakan dan aturan yang berlaku di dalam organisasi. Menurut (Hazami & Riyanto, 2022), Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang positif, mencerminkan tingkat kesenangan dan kenyamanan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani beserta kondisi-kondisi yang menyertainya. Ketika karyawan merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya, maka akan terbentuk perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut. Sebaliknya, ketidaknyamanan yang muncul akibat beban kerja yang tinggi maupun disiplin kerja yang belum optimal dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kelancaran aktivitas organisasi secara keseluruhan (Fitriya & Kustini, 2023).

Kepuasan kerja juga memiliki peran yang signifikan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan produktivitas karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang optimal mengindikasikan bahwa organisasi mampu mengelola kebutuhan dan harapan karyawan secara efektif,

baik dari aspek pembagian beban kerja maupun penerapan disiplin kerja. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mendorong munculnya sikap kurang mendukung terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. (Halim & Heryjanto, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan dan rasa suka terhadap pekerjaan yang dijalani, yang tercermin dalam sikap kerja, semangat, serta kedisiplinan karyawan. Kepuasan kerja dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi karyawan yang merasa puas dan nyaman dalam bekerja, serta dari sisi perusahaan yang memperoleh peningkatan produktivitas. Ketika karyawan bekerja berdasarkan kesadaran dan kemauan pribadi, hasil kerja yang dicapai cenderung lebih optimal dan berkelanjutan (Kusuma & Kurniawan, 2023).

Berdasarkan fenomena yang ditemukan di lapangan, seperti tingginya tuntutan pekerjaan, adanya ketidaksesuaian dalam pembagian tugas, penggunaan waktu kerja yang belum berjalan secara efektif, serta kondisi disiplin kerja karyawan yang masih mengalami fluktuasi, menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan pada bagian *cost center* PT. Swabina Gatra masih memerlukan perhatian lebih dari perusahaan. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kenyamanan, sikap, dan perasaan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yang berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, meningkatnya tingkat *turnover* karyawan juga dapat menjadi indikasi adanya dinamika kepuasan kerja di perusahaan. Oleh karena itu, beban kerja

dan disiplin kerja dipandang penting untuk diteliti karena kedua faktor tersebut berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan serta kondisi kerja karyawan dalam mendukung operasional perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Swabina Gatra. Adapun judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Cost Center* Kantor Pusat PT. Swabina Gatra di Gresik”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian mengenai kondisi beban kerja dan disiplin kerja serta keterkaitannya dengan kepuasan kerja karyawan PT. Swabina Gatra, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan *Cost Center* Kantor Pusat PT. Swabina Gatra di Gresik?
- 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan *Cost Center* Kantor Pusat PT. Swabina Gatra di Gresik?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *Cost Center* Kantor Pusat PT. Swabina Gatra di Gresik.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *Cost Center* Kantor Pusat PT. Swabina Gatra di Gresik.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Temuan dari penelitian ini diharapkan membawa dampak yang semakin maju bagi sejumlah pihak, antara lain :

- 1) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman peneliti mengenai konsep serta penerapan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan beban kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja karyawan *Cost Center* Kantor Pusat PT. Swabina Gatra di Gresik. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melatih diri dalam menghubungkan teori yang diperoleh realita dilapangan.

- 2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen PT. Swabina Gatra dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengaturan beban kerja dan peningkatan disiplin kerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat

meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja, loyalitas, serta stabilitas tenaga kerja.

### 3) Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau rujukan bagi penelitian selanjutnya yang memiliki topik atau variabel sejenis.

### 4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji variabel beban kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain, memperluas objek penelitian, atau menggunakan metode penelitian yang berbeda guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.