

# BAB I

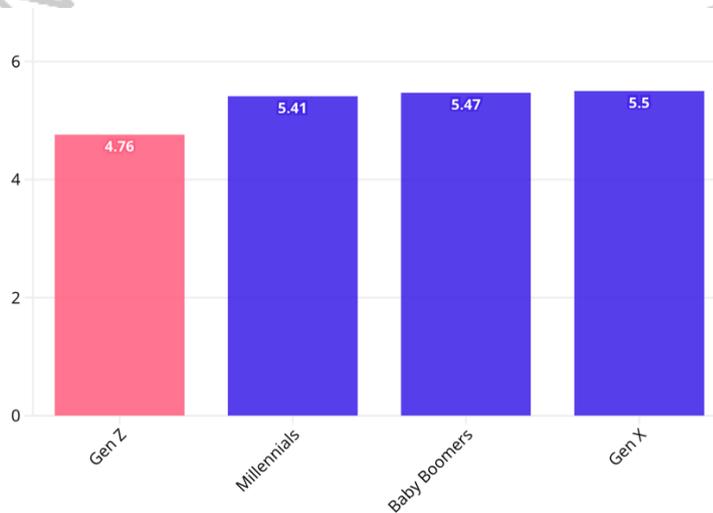
## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) ialah salah satu aset dalam sebuah organisasi. Interaksi antar individu sangat penting karena di dalam organisasi bukan hanya sekedar teknologi dan struktur tetapi juga terdiri dari individu (Park *et al.*, 2020). Perkembangan teknologi yang semakin pesat perusahaan memerlukan SDM sebagai pelaksananya, maka dari itu dalam mencapai produktifitas dalam sebuah organisasi diperlukan adanya SDM yang berkualitas (Refachlis *et al.*, 2021). Hal tersebut selaras dengan Salimah (2021) menyatakan bahwa SDM merupakan aspek terpenting dalam perusahaan yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus mengelola SDM dengan baik dan dapat menjaga serta meningkatkan kualitas serta perkembangan karyawannya.

Pada umumnya perusahaan menginginkan karyawan yang cerdas, terampil, giat, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Untuk mewujudkan hal ini, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan hal yang menjadi motivasi kerja karyawan dengan mengamati, mengawasi, mengarahkan, dan menyesuaikan perilaku mereka agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya biasanya mencerminkan pengalaman positif maupun negatif yang dialaminya, serta harapannya terhadap kondisi kerja di masa yang akan datang. Pekerjaan yang dirasakan menyenangkan cenderung memberikan kepuasan kepada karyawan, sedangkan pekerjaan yang dianggap kurang menyenangkan dapat menimbulkan ketidakpuasan (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Menurut Saputra (2022) Ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat menyebabkan karyawan gagal dalam mencapai tingkat kepuasan yang diharapkan, sehingga berpotensi memunculkan perilaku negatif, seperti kurang produktif atau malas dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan berusaha semaksimal mungkin dengan memanfaatkan seluruh kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara optimal.

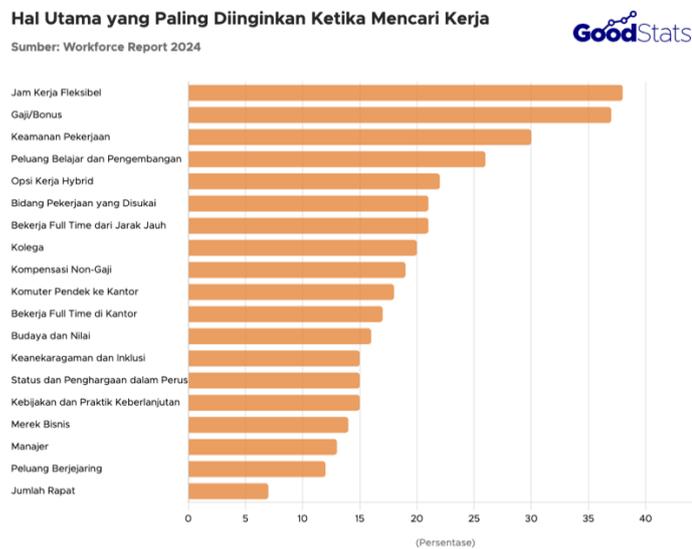
Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang rendah tidak hanya mengakibatkan penurunan kinerja, tetapi juga dapat mendorong karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari peluang kerja yang dianggap lebih baik (Leonard & Renanita, 2019). Sebuah survei yang dilakukan oleh PWC (2023) sekitar 30% pekerja menyatakan rencana untuk berganti pekerjaan dalam satu tahun ke depan. Hal ini lebih banyak terjadi pada generasi Z dan milenial, yang memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk berpindah pekerjaan dibandingkan generasi yang lebih tua. Tingkat ketidakpuasan kerja terlihat dari data kepuasan kerja yang dibedakan berdasarkan generasi berikut.



Gambar 1. 1 Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Generasi  
(Sumber: Bello, 2023)

Gambar 1.1 terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja berbeda di antara generasi. Generasi Z memiliki tingkat kepuasan kerja terendah dengan skor 4,76%, mengindikasikan adanya tantangan yang lebih besar dalam memenuhi harapan mereka di tempat kerja. Generasi milenial mencatat skor 5,41%, sedikit lebih tinggi dari generasi Z, tetapi masih menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan. Generasi *baby boomers* mencatat skor 5,47%, memperlihatkan tingkat kepuasan kerja yang lebih stabil. Sementara itu, Generasi X menunjukkan tingkat kepuasan kerja tertinggi dengan skor 5,5%, yang mencerminkan pengalaman dan adaptasi yang lebih baik dalam dunia kerja dibandingkan generasi lainnya (Bello, 2023). Tingkat kepuasan kerja ini kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menjadi

fokus utama karyawan dalam pekerjaan, Hal tersebut didukung oleh alasan utama karyawan dalam memilih perusahaan, sebagaimana tercermin dalam data laporan Workforce 2024 oleh Korn Ferry (GoodStats, 2024).



Gambar 1. 2 Alasan Utama Karyawan Memilih Bekerja di Perusahaan  
(Sumber : GoodStats, 2024)

Pada gambar 1.2 menunjukkan data dalam laporan Workforce 2024 oleh Korn Ferry (GoodStats, 2024), terdapat beberapa hal utama yang paling diinginkan pencari kerja. Fleksibilitas jam kerja menempati urutan pertama, dengan 38% pencari kerja menginginkan kebebasan untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka sesuai kebutuhan pribadi atau keluarga. Gaji dan bonus menjadi pertimbangan sebanyak 37% sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka. Keamanan pekerjaan dinilai penting 30% pencari kerja, sedangkan 26% lainnya lebih mengutamakan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan karier. Sebanyak 22% pencari kerja memilih opsi kerja *hybrid*, yang mengombinasikan bekerja dari rumah dan di kantor. Diskusi terkait bidang pekerjaan menjadi kebutuhan bagi 21% pencari kerja, sementara 21% lainnya lebih memilih pekerjaan yang sepenuhnya dilakukan secara jarak jauh. Lingkungan kerja yang suportif menjadi perhatian 20%, sedangkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta lingkungan kerja yang nyaman diinginkan oleh 19%.

Selain itu, 18% pencari kerja lebih menyukai kantor dengan jarak komuter yang dekat, sementara 17% masih mempertahankan preferensi untuk bekerja penuh waktu di kantor. Budaya dan nilai perusahaan yang sejalan dengan pencari kerja dianggap penting 16%, sedangkan 15% menekankan pentingnya keanekaragaman, inklusi, kebijakan keberlanjutan, serta pengakuan atas kontribusi mereka. Reputasi perusahaan menjadi perhatian bagi 14% pencari kerja, manajer yang mendukung dihargai oleh 13%, dan peluang untuk membangun jaringan profesional menjadi fokus bagi 13% lainnya. Akhirnya, efisiensi dalam pekerjaan, dengan meminimalkan jumlah rapat yang kurang produktif, menjadi prioritas bagi 8% pencari kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pencari kerja tidak hanya mengejar aspek finansial tetapi juga memperhatikan fleksibilitas, peluang pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan mereka.

Di Indonesia, ketidakpuasan menunjukkan angka yang signifikan. Survei menunjukkan bahwa sekitar 35% pekerja dewasa di Indonesia tidak puas dengan upah yang mereka terima dan merasa gaji mereka tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar (GajiGesa, 2023). Ketidakpuasan ini semakin meningkat dengan adanya kenaikan harga barang yang tidak diikuti dengan kenaikan upah yang sebanding. Selain itu, sekitar 56% karyawan Indonesia berencana mencari pekerjaan baru dalam waktu 12 bulan mendatang. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja tidak bahagia dengan pekerjaan mereka.

Fenomena ketidakpuasan kerja sejalan dengan situasi di PT ABC. PT ABC, perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan jasa outsourcing keamanan, melayani berbagai sektor seperti perumahan, apartemen, perkantoran, dan pengamanan acara. Dengan pengalaman lebih dari 12 tahun di industri ini, PT ABC telah berupaya menyediakan layanan berkualitas tinggi. Namun, meskipun upaya tersebut dilakukan, perusahaan menghadapi tingkat ketidakpuasan kerja yang cukup signifikan di kalangan karyawannya.



Gambar 1. 3 Jumlah Karyawan Resign di PT ABC 2023-2024

(sumber PT ABC, 2022)

Gambar 1.4 menunjukkan banyak karyawan yang mengundurkan diri setelah bekerja dalam rentang waktu yang relatif singkat. Karyawan yang resign didominasi oleh kelompok usia 18-35 tahun dan mereka yang bekerja dalam rentang waktu 0-500 hari. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pihak HR, mayoritas karyawan yang mengundurkan diri mengungkapkan bahwa alasan utama mereka adalah ketidakpuasan terhadap jadwal kerja yang tidak sesuai dengan harapan, gaji yang dianggap tidak mencukupi, serta keinginan untuk mencari peluang pekerjaan lain yang lebih baik.

Masalah ini menunjukkan adanya tantangan serius terkait kepuasan kerja di PT ABC. Beberapa faktor utama yang memengaruhi ketidakpuasan kerja meliputi kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, ketidakpuasan terhadap kompensasi, serta terbatasnya kesempatan pengembangan karier. Selain itu, budaya organisasi yang kurang mendukung turut menjadi salah satu penyebab ketidakpuasan karyawan. Oleh karena itu, PT ABC perlu mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti mengevaluasi kembali kebijakan kompensasi, memperbaiki jadwal kerja, serta membangun budaya kerja yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karier karyawan. Hal ini sangat penting untuk mempertahankan karyawan dan mengurangi dampak buruk dari tingginya tingkat turnover.

Pramudya (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika seseorang merasa bahagia dengan pekerjaan mereka saat ini. Hal ini terjadi dikarenakan perusahaan mampu memenuhi kebutuhan karyawannya dengan baik, seperti lingkungan kerja yang baik, tercapainya tujuan kerja, dan faktor lain yang membantu mereka berkembang. Harapan dan perasaan karyawan berkorelasi dalam menentukan kebahagiaan kerja (Andayani *et al.*, 2020). Apabila karyawan merasa senang saat melakukan pekerjaannya, maka pekerjaan tersebut dapat memberi kepuasan bagi karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat dirasakan. Jika karyawan tidak merasa bahagia saat melakukan pekerjaannya (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Maka, perusahaan perlu memahami dan melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka berusaha berkontribusi secara maksimal kepada perusahaan untuk mencapai tujuan (Palupi *et al.*, 2023).

Kompensasi merupakan salah satu unsur yang memengaruhi kepuasan karyawan. Karyawan menerima kompensasi sebagai bentuk apresiasi dari atasan atas dedikasinya dalam melaksanakan pekerjaan dan kewajibannya (Nasurdin *et al.*, 2020). Ketika kompensasi yang diterima karyawan tinggi, maka akan terjadi peningkatan dalam pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya. Hal ini dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Issaniyah & Lewangka, 2023) Menurut Herispon dan Firdaus (2022), kompensasi diberikan kepada karyawan untuk mendorong mereka agar lebih termotivasi dan merasa puas dalam bekerja. Selain itu, kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur produktivitas dan kinerja. Kompensasi juga membantu perusahaan untuk mencapai tujuan.

Kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya *work-life balance* yang tepat dan berkualitas, yaitu keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi (Dewi *et al.*, 2022). Cara seseorang menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi disebut *work-life balance* (Vebiola *et al.*, 2023). Setiap karyawan perlu memastikan bahwa mereka telah mempunyai keseimbangan antara aktivitas kerja dan pribadi mereka. Jika salah satu aktivitas yang mereka jalankan lebih dominan dari aktivitas lainnya, dampak buruk akan terjadi. Karyawan akan kehilangan waktu untuk kehidupan pribadi atau keluarga mereka jika mereka terlalu

sibuk dengan pekerjaannya. Hal ini terjadi manakala karyawan merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka (Sari & Hasyim, 2022). Jika karyawan tidak mempunyai keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadinya dengan baik, akan kehilangan keseimbangan antara keduanya (Aliya & Saragih, 2020). Putri dan Rezeki (2024) menyatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya *work-life balance*. Karyawan yang secara efektif menyeimbangkan kehidupan profesional dan rumah tangganya akan menunjukkan peningkatan fokus, produktivitas, dan kepuasan kerja. Hal ini dapat membantu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu, pengembangan karier juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Pengembangan merupakan proses peningkatan posisi yang lebih tinggi dalam jenjang karier yang telah ditetapkan perusahaan. Jika perusahaan mempunyai pola pengembangan karier yang jelas, tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat (Maulana & Fauzan, 2024). Seorang karyawan akan merasakan puas ketika mereka mendapatkan jaminan karier yang baik akan bekerja maksimal untuk mempertahankan karier tersebut (Hulu *et al.*, 2024). Menurut Pranitasari dan Saputri (2020), karyawan cenderung puas dan bekerja dengan maksimal jika mereka memiliki jaminan dalam karier. Pengalaman dan pembelajaran saat kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karier. Jika pekerja senang dengan pekerjaan mereka, mereka akan termotivasi dalam meningkatkan kualitas kerja mereka, mencapai prestasi, dan mengasah keterampilan yang dibutuhkan untuk ke tingkat lebih tinggi di perusahaan.

Untuk mencapai kebahagiaan kerja, pengembangan karier dan budaya perusahaan saling terkait. Budaya organisasi dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Nelly dan Erdiansyah (2021) Untuk mencapai kebahagiaan kerja, pengembangan karier dan budaya perusahaan saling terkait. Budaya organisasi dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga menjadi norma dalam perusahaan. Budaya organisasi terdiri dari nilai, perspektif, standar, dan keinginan untuk mencapai hasil terbaik yang dimiliki setiap perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat dipengaruhi melalui adanya budaya organisasi positif. Budaya organisasi mampu membuat

tempat kerja yang menguntungkan yang dapat meningkatkan kebahagiaan kerja pekerja (Dewi & Supartawan, 2023).

Dari temuan terdahulu, adanya perbedaan dari hasil penelitian Sherine (2024), *work-life balance* ada pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Endeka *et al.* (2020) *work-life balance* tidak pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Saputra *et al.* (2023) menyatakan pengembangan karier secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Prayekti dan Sekarini (2020) pengembangan karier tidak pengaruh pada kepuasan kerja. Safrila dan Oktiani (2024) menyatakan kompensasi berdampak signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Idris *et al.* (2020) kompensasi tidak berdampak signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Septenti dan Budiarti (2024) Budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan berbagai fenomena yang terjadi serta kesenjangan penelitian di atas, topik penelitian ini berfokus pada kepuasan kerja karyawan PT ABC dengan judul “Pengaruh *Work-life balance*, Pengembangan Karier, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT ABC”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti bagaimana kepuasan kerja karyawan PT ABC dipengaruhi oleh budaya perusahaan, kompensasi, pengembangan karier, dan *work-life balance*. Diharapkan penelitian ini akan memberikan informasi berharga bagi PT ABC untuk menurunkan tingkat pergantian karyawan yang tinggi dan membangun tempat kerja yang lebih berkelanjutan dan produktif.

## **1.2.Rumusan Masalah**

Dengan penjelasan tersebut, maka rumusan masalah yakni:

1. Apakah *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT ABC?
2. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT ABC?
3. Apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap karyawan di PT ABC?
4. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.ABC?

### 1.3. Tujuan

Dengan adanya rumusan tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini yakni:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan PT ABC.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan PT ABC.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT ABC.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT ABC.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Mengingat tujuan penelitian tersebut di atas, berikut ini adalah beberapa keuntungan dari penelitian ini:

#### A. Manfaat untuk peneliti:

1. Memperdalam wawasan ilmiah mengenai pengaruh *work-life balance*, pengembangan karier, kompensasi, serta budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Mengembangkan keterampilan dalam penyusunan penelitian serta pemanfaatan *software* analisis statistik, seperti SPSS.
3. Memungkinkan hasil penelitian ini untuk dipublikasikan di jurnal akademik atau dipresentasikan sebagai tugas akhir skripsi.

#### B. Manfaat untuk universitas:

1. Mendukung kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja pekerja.
2. Menjadikan diri Anda sebagai sumber informasi bagi instruktur dan mahasiswa yang ingin mempelajari topik-topik seperti budaya organisasi, pengembangan karier, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan.

3. Meningkatkan reputasi universitas melalui publikasi hasil penelitian ini dalam jurnal akademik atau forum ilmiah lainnya.

C. Manfaat untuk Perusahaan:

1. Memberikan informasi penting bagi perusahaan untuk merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, pengembangan karier, kompensasi yang sesuai, dan budaya organisasi yang baik.
2. Membantu perusahaan memahami kebutuhan dan harapan karyawan milenial untuk meningkatkan kepuasan kerja.
3. Menyediakan pedoman praktis bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.