

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Karyawan memegang peran krusial untuk menggerakkan seluruh kegiatan yang ada di sebuah perusahaan. Dengan memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki, karyawan berkontribusi secara langsung dalam mewujudkan visi serta mencapai target perusahaan. Tingkat kualitas karyawan di suatu perusahaan menjadi faktor penentu keberhasilan dari perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan. Kualitas karyawan yang baik pasti akan menghasilkan kinerja yang membuat kemajuan dari perusahaan tempat mereka bekerja, sementara itu jika kualitas karyawan kurang baik pasti akan menghambat kemajuan dari perusahaan tersebut.

Memiliki karyawan yang berkualitas itu tergantung dengan bagaimana perusahaan tersebut dapat mengelola karyawannya dengan baik atau tidak. Jika suatu perusahaan menyadari pentingnya karyawan dalam menentukan keberhasilan perusahaan tersebut maka dalam pengelolaan karyawan akan diperhatikan dengan baik. Dalam pengelolaan karyawan yang baik tidak hanya berdasarkan dari bagaimana cara mendapatkan karyawan yang berkualitas, akan tetapi juga harus memperhatikan bagaimana cara menjaga keberadaan dari karyawan ini akan tetap memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan tersebut.

Aspek yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan salah satunya adalah *job satisfaction*. Menurut Chowdhury *et al.* (2023), *job satisfaction* merupakan kombinasi dari perasaan dan sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Perasaan positif ini dapat memicu karyawan untuk

lebih menikmati pekerjaannya, meningkatkan produktivitas, serta memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan. *Job satisfaction* menjadi faktor krusial yang bukan hanya dapat berdampak pada kesejahteraan individu karyawan tetapi juga berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Harahap *et al.* (2019) menjelaskan bahwa *job satisfaction* merupakan penilaian subjektif karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan dan harapan pribadi, yang terlihat dari hasil yang dicapai. *Job satisfaction* seorang karyawan umumnya ditentukan oleh sejauh mana harapan dan ekspektasi mereka terhadap pekerjaan dapat terpenuhi. Jika karyawan merasa bahwa imbalan, lingkungan kerja, serta kesempatan berkembang yang diberikan oleh perusahaan sejalan dengan harapan mereka, maka motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi akan meningkat. Sebaliknya, jika terdapat kesenjangan antara harapan dan realitas yang diterima, maka tingkat *job satisfaction* dapat menurun, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja. *Job satisfaction* setiap individu memiliki tingkat yang berbeda-beda, tergantung pada pengalaman, persepsi, serta nilai-nilai pribadi yang diyakininya. Selain itu, faktor psikologis seperti keyakinan, pandangan, serta aspirasi terhadap pekerjaan juga berperan dalam membentuk tingkat *job satisfaction* seseorang (Putra & Ubaidillah, n.d., 2023).

Banyak faktor yang memengaruhi *job satisfaction* karyawan, salah satu aspek krusial yang berperan adalah *work life balance*. Noor (2011) mendefinisikan *work life balance* sebagai keseimbangan antara pekerjaan serta tanggung jawab krusial lainnya seperti keluarga, keterlibatan masyarakat, kerja sukarela,

pengembangan diri, perjalanan, dan waktu luang yang berhasil. Pengelolaan keseimbangan ini melibatkan tiga aspek utama kehidupan, yaitu pekerjaan atau perusahaan, kehidupan sosial, dan kehidupan pribadi (Schroth H, 2019). Penerapan dari *work life balance* berguna agar dapat membantu mengatur waktu dan energi karyawan secara efisien, sehingga mereka dapat menjalani kehidupan kerja yang produktif tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi. Ketika keseimbangan ini tercapai, karyawan akan memiliki tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi, mereka dapat merasa lebih bahagia, serta akan termotivasi yang lebih besar dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, *work life balance* tidak hanya sekadar pembagian waktu dari pekerjaan serta kehidupan pribadi, melainkan juga strategi untuk meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

Sangat penting untuk setiap perusahaan dapat memastikan bahwa *work life balance* dari karyawannya berada dalam kondisi yang baik, agar mereka dapat merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya serta mampu memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Tidak seimbangnyanya kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dapat memberikan dampak negatif terhadap produktivitas serta tingkat *job satisfaction* mereka. Jika karyawan mengalami *work life balance* yang buruk, maka kemungkinan besar mereka akan merasa stres, kurang termotivasi, dan akhirnya tidak dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

*Work life balance* menjadi aspek yang sangat penting pada manajemen sumber daya manusia, sebab perusahaan harus menyadari bahwa karyawan memiliki berbagai peran serta tanggung jawab, baik dalam pekerjaan maupun pada kehidupan pribadinya. Menurut Hudson (2005), *work life balance* merupakan tingkat kepuasan karyawan saat menjalani berbagai peran yang dimilikinya dalam

kehidupan. Secara umum, konsep ini mengacu pada upaya untuk menciptakan keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan seseorang agar tetap harmonis dan tidak menimbulkan tekanan berlebih. Sementara itu, Hutcheson (2012) menjelaskan bahwasannya *work life balance* menggambarkan sejauh apa karyawan merasa senang dalam mengelola keseimbangan antara pekerjaan serta juga kehidupan pribadinya. Dengan terciptanya keseimbangan yang baik, karyawan akan lebih bahagia, lebih produktif, serta memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

*Job satisfaction* seorang karyawan juga sangat dipengaruhi oleh *workload* yang diberikan kepadanya. Menurut Sunarso (2010), *workload* merupakan jumlah tugas atau tanggung jawab yang wajib dapat diselesaikan oleh karyawan atau suatu unit dalam organisasi pada periode waktu tertentu. Oleh karena itu, penentuan *workload* bagi setiap karyawan harus mempertimbangkan kapasitas, keterampilan, serta kualitas kerja mereka agar pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Penyesuaian ini bertujuan untuk menghindari keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan serta memastikan bahwa karyawan tidak terbebani secara berlebihan ataupun merasa kurang tertantang dalam pekerjaannya.

Setiap individu memiliki tingkat *workload* yang berbeda-beda, sehingga penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan *workload* agar tidak terlalu berat maupun terlalu ringan. *Workload* yang berlebihan dapat mengakibatkan stres, kelelahan, kecemasan, bahkan *burnout*, yang dalam jangka panjang dapat menurunkan tingkat *job satisfaction* serta produktivitas karyawan. Sementara itu, *workload* yang sangat rendah dapat menimbulkan kebosanan dan motivasi berkurang, yang juga berdampak negatif terhadap kinerja. Wickens *et al.* (2012)

menyatakan bahwa peningkatan *workload* tidak selalu membawa dampak buruk, karena dalam beberapa situasi, peningkatan *workload* justru dapat mendorong peningkatan produktivitas. Namun, hal ini lebih sering terjadi di lingkungan kerja dengan *workload* rendah yang cenderung monoton. Jika *workload* yang meningkat tidak disertai dengan strategi manajemen yang tepat, maka dapat menyebabkan kelelahan mental dan fisik, yang berujung pada penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penyesuaian *workload* harus dilakukan secara proporsional dengan memperhatikan kapasitas dan kompetensi karyawan agar *job satisfaction* tetap terjaga dan produktivitas dapat terus meningkat.

Salah satu faktor lain yang berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan adalah *work stress*. *Work stress* umumnya diidentifikasi sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan perasaan tertekan, cemas, tegang, atau ketidaknyamanan yang dialami karyawan di lingkungan kerja. Kondisi ini sering kali muncul akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, ekspektasi yang berlebihan, serta keterbatasan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu (Burman & Goswami, 2018). Jika tidak dikelola dengan baik, *work stress* dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan mental dan fisik karyawan, yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas serta tingkat *job satisfaction* mereka.

Banyak orang yang memandang *work stress* sebagai suatu hal yang negatif. Akan tetapi, stres dalam bekerja memang selalu ada. Kinerja dan *job satisfaction* dapat meningkat dengan tingkat stres yang baik dalam suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2017). Hal ini dikarenakan tingkat stres yang sehat dapat dijadikan sebagai motivasi oleh karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Namun, jika tingkat stres melampaui ambang batas yang dapat diterima, hal ini dapat

menyebabkan kelelahan emosional, berkurangnya efektivitas kerja, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola *work stress* secara optimal, baik melalui manajemen beban kerja, dukungan psikologis, maupun penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, agar karyawan tetap merasa nyaman dan termotivasi dalam menjalankan tugas mereka.

PT Semen Padang merupakan pelopor industri semen di Indonesia yang berdiri sejak 18 Maret 1910 dan kini menjadi bagian dari Semen Indonesia Group. Perusahaan ini awalnya didirikan dengan nama *NV Nederlandsch-Indische Portland Cement Maatschappij* dan berbasis di Kota Padang, Sumatera Barat. Sejak awal berdirinya, PT Semen Padang telah memainkan peran krusial dalam mendukung pembangunan infrastruktur nasional melalui penyediaan semen berkualitas tinggi.

Seiring dengan perkembangan zaman, PT Semen Padang terus meningkatkan kapasitas produksinya serta mengadopsi teknologi mutakhir untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik maupun internasional. Dengan komitmen yang kuat terhadap inovasi, keberlanjutan, dan standar kualitas yang tinggi, perusahaan ini telah menjadi salah satu pilar utama dalam industri semen nasional. Keandalan produk-produknya menjadikan PT Semen Padang sebagai pilihan utama dalam berbagai proyek konstruksi strategis di Indonesia.

Namun, di balik keberhasilan dan reputasi gemilang, PT Semen Padang menghadapi tantangan, meskipun perusahaan telah menyusun strategi pencapaian melalui berbagai kebijakan, hasil kinerja karyawan masih dalam rentan standar yang dapat dilihat dari data KPI karyawan. Berbagai aspek perlu diperhatikan

perusahaan seperti *workload* yang ditanggung serta stres yang dialami karyawan agar kinerja karyawan dapat maksimal.

Dapat dilihat dari hasil melalui wawancara dengan beberapa karyawan pada PT. Semen Padang melalui tabel sebagai berikut.

**Tabel 1. Hasil Wawancara Dengan Karyawan Departemen SDM & Umum PT Semen Padang**

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah kinerja yang dihasilkan karyawan selalu mengalami peningkatan atau pernah mengalami penurunan dalam beberapa periode?	Seluruh karyawan selalu berusaha untuk menghasilkan kinerja yang maksimal, dapat dibuktikan dari data KPI karyawan pada rentang standar. Secara umum kinerja yang dihasilkan oleh karyawan kadang mengalami peningkatan dan juga kadang dalam beberapa waktu sempat mengalami penurunan. Namun ketika kinerja dari karyawan menurun atasan langsung bertindak melakukan evaluasi guna untuk memberikan solusi dari penurunan tersebut agar kinerja dapat meningkat kembali.
2	Berdasarkan peningkatan dan penurunan kinerja karyawan tersebut, apakah kinerja tersebut dipengaruhi oleh <i>workload</i> dan <i>work stress</i> ?	Bisa jadi, ini dikarenakan setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam adaptasi pada tempat kerja dan <i>maintenance work stress</i> yang dialami. <i>Work stress</i> juga tidak akan terjadi jika karyawan mampu melakukan <i>team work</i> dan <i>team management</i> . Dan untuk meminimalisir kelebihan <i>workload</i> setiap karyawan telah diidentifikasi <i>jobgrade</i> dan <i>persongradenya</i> .
3	Terhadap kepuasan kerja karyawan, apakah keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi factor penting dalam menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan?	Sudah pasti keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi itu faktor yang sangat penting buat kepuasan kerja. Kalau karyawan merasa masih punya waktu buat keluarga, istirahat, atau sekadar menikmati hidup di luar kerjaan, mereka pasti lebih bahagia dan tidak gampang stres.

Sumber : Wawancara, 2024

Dapat dilihat pada hasil wawancara kepada beberapa perwakilan karyawan departemen SDM & Umum PT semen Padang, bisa diambil kesimpulan bahwa

*work life balance* sangat mempengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan. Sementara itu, *workload* dan *work stress* juga dapat mempengaruhi *job satisfaction* karyawan tetapi tergantung dari karyawan tersebut bagaimana mereka *maintenance work stress* dan juga setiap karyawan telah diidentifikasi *jobgrade* dan *persongradenya*.

**Tabel 2. Data Turn Over Karyawan Departemen SDM & Umum PT. Semen Padang**

Turn Over Karyawan	Tahun		
	2022	2023	2024
Jumlah Karyawan Awal Tahun	48	48	62
Jumlah Karyawan yang Mutasi ke Departemen SDM	0	15	2
Jumlah Karyawan Keluar	0	11	2
Jumlah Karyawan Akhir Tahun	48	62	62
Turn Over Karyawan (%)	0	1,6	3,2

Sumber : Departemen SDM & Umum PT Semen Padang, 2024

Berdasarkan data yang tersaji dalam Tabel 2, terlihat adanya peningkatan tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2024 sebesar 3,2% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa alasan utama karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan adalah keinginan untuk mencari peluang pekerjaan yang lebih baik. Fenomena ini mencerminkan bahwa tingginya tingkat *turnover* erat kaitannya dengan rendahnya *job satisfaction* di lingkungan kerja. Ikwanto (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan negatif antara *job satisfaction* dengan tingkat *turnover*, yang berarti jika semakin rendah tingkat *job satisfaction* maka akan semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, berdasarkan Tabel 2,

dapat disimpulkan bahwa meningkatnya angka *turnover* dalam perusahaan dipengaruhi oleh rendahnya *job satisfaction*. Hal ini menyebabkan karyawan lebih memilih untuk mengundurkan diri demi mendapatkan kesempatan kerja yang lebih sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka.

**Tabel 3. Data KPI Departemen SDM & Umum**

<b>KPI DEPARTEMEN SDM &amp; UMUM</b>			
<b>TAHUN</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>TARGET</b>	5	5	5
<b>KPI</b>	3,125	3,136	3,060

Sumber : Departemen SDM & Umum PT Semen Padang, 2024

Berdasarkan PER/20/MPAN/11/2008, Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu kebijakan yang diterapkan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai visi dan misinya, dengan menilai kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. KPI menjadi instrumen penting dalam mengevaluasi efektivitas kerja serta menentukan sejauh mana target organisasi telah tercapai. Jika nilai KPI di atas 5 berarti kinerja signifikan, nilai sekitar 3 berarti kinerja standar, dan nilai mendekati 1 berarti kinerja lemah. Merujuk pada data dalam Tabel 3, terlihat bahwa KPI karyawan di Departemen SDM & Umum telah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Namun, pencapaian tersebut masih cenderung stagnan, bertahan pada rentang standar tanpa menunjukkan peningkatan yang signifikan. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah tingkat *job satisfaction* yang relatif tetap dan tidak mengalami perkembangan yang berarti. Ketika karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaannya, motivasi untuk meningkatkan kinerja cenderung melemah, sehingga berimbas pada minimnya peningkatan dalam pencapaian KPI. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang

memengaruhi *job satisfaction* guna mendorong peningkatan kinerja karyawan serta optimalisasi pencapaian KPI.

*Work life balance*, *workload*, dan *work stress* adalah beberapa faktor utama yang bisa digunakan untuk mengukur tingkat *job satisfaction* karyawan dalam kurun waktu tertentu. Karyawan yang mengalami tingkat *work stress* yang lebih rendah cenderung memiliki fokus kerja yang lebih baik, sehingga berkontribusi pada peningkatan *job satisfaction* mereka. Dalam upaya meningkatkan *job satisfaction*, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang komprehensif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kebijakan tersebut mencakup pengelolaan *workload* yang seimbang, penerapan *work life balance* yang efektif, serta strategi lain yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasakan puas terhadap pekerjaannya bukan hanya lebih produktif, tetapi dapat juga menjadi aset berharga bagi perusahaan, karena mereka cenderung memiliki loyalitas tinggi dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan yang telah peneliti paparkan pada latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh *Work Life Balance*, *Workload* dan *Work Stress* Terhadap *Job Satisfaction* Karyawan (Study Kasus Pada Karyawan Departemen SDM & Umum PT. Semen Padang).**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah dipaparkan. Maka rumusan masalah yang dapat peneliti rumuskan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Departemen SDM & Umum PT Semen Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *Workload* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Departemen SDM & Umum PT Semen Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *Work Stress* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Departemen SDM & Umum PT Semen Padang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai peneliti dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Departemen SDM & Umum PT Semen Padang
2. Mengetahui pengaruh *Workload* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Departemen SDM & Umum PT Semen Padang
3. Mengetahui pengaruh *Work Stress* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Departemen SDM & Umum PT Semen Padang

### 1.4 Manfaat Penelitian

Sehubungan dengan tujuan penelitian diatas, manfaat penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut :

#### A. Manfaat Teoritis

Pada penelitian ini peneliti diharapkan dapat berkontribusi secara ilmiah untuk perkembangan ilmu pada bidang manajemen sumber daya manusia. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan untuk peneliti lain serta juga untuk semua pihak yang memerlukan dalam menganalisis

hasil, khususnya teori-teori yang ada kaitannya dengan pengaruh *work life balance*, *workload*, dan *work stress* terhadap *job satisfaction*.

## B. Manfaat Praktis

Pada penelitian ini peneliti berharap dapat memberikan kontribusi untuk PT Semen Padang sebagai bahan informasi serta untuk pertimbangan bagi pimpinan dalam melakukan identifikasi terkait pengaruh *work life balance*, *workload*, dan *work stress* terhadap *job satisfaction* karyawan Departemen SDM & Umum PT. Semen Padang. Dengan demikian, maka hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk merumuskan atau menyempurnakan kebijakan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan di Departemen SDM & Umum PT Semen Padang, sehingga dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun batasan dan cakupan topik yang akan diteliti pada penelitian ini adalah *Work Life Balance* (X1), *Workload* (X2), dan *Work Stress* (X3) pada *Job Satisfaction* (Y). Analisis dalam penelitian ini dilakukan pada karyawan Departemen SDM & Umum PT. Semen Padang.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Secara garis besar pembahasan ini akan dibagi dalam lima bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

## Bab I Pendahuluan

Pada bagian ini dijelaskan secara komprehensif mengenai latar belakang permasalahan yang melatarbelakangi penelitian, perumusan masalah yang menjadi fokus utama, serta tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini. Selain itu, bagian ini juga menguraikan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

## **Bab II Tinjauan Literatur**

Bagian ini mengulas berbagai teori dan landasan konseptual yang menjadi dasar dalam penelitian ini. Teori-teori yang dibahas mencakup konsep mendalam mengenai *work life balance*, *workload*, *work stress*, serta *job satisfaction*. Selain itu, bagian ini juga menjelaskan tentang penelitian terdahulu terkait topik penelitian, pengembangan hipotesis, serta kerangka penelitian.

## **Bab III Metode Penelitian**

Pada bagian ini menjelaskan metode yang diterapkan dalam penelitian ini untuk mendapatkan hasil penelitian. Di dalamnya mencakup desain penelitian, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, instrumen penelitian, serta teknis analisis data.

## **Bab IV Hasil dan Pembahasan**

Pada bagian ini menyajikan hasil analisis serta pembahasan berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan.

## **Bab V Penutup**

Pada bagian ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, juga mencakup implikasi penelitian, keterbatasan penelitian serta saran.

