

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah instrumen terpenting selama berjalannya operasional sebuah instansi pemerintahan maupun perusahaan swasta adalah karyawan. Pada sebuah instansi pemerintahan ataupun perusahaan seorang karyawan biasa disebut dengan sumber daya manusia. Manusia dianggap sebagai aset terpenting dalam organisasi karena memiliki modal intelektual yang dapat memberikan ide-ide cemerlang untuk pengembangan organisasi. Maka dari itu, diperlukan manajemen dalam mengatur serta mengawasi sumber daya manusia suatu organisasi.

Manajemen dalam organisasi yang mempunyai beban untuk mengatur sumber daya manusia itulah yang disebut juga manajemen sumber daya manusia. Menurut (Gary Dessler, 2020, hlm. 3), MSDM adalah serangkaian langkah dalam perekrutan, pelatihan, pengukuran, pembayaran upah, pertimbangan hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan, dan masalah kesetaraan tenaga kerja. Manfaat dari adanya MSDM salah satunya adalah karyawan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja.

Adanya perasaan menyenangkan yang dirasakan karyawan yang dirasakan karyawan terkait pekerjaan yang dirasakan karyawan merupakan makna dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang harus difokuskan oleh suatu instansi pemerintah ataupun perusahaan swasta agar karyawannya bisa menjalankan pekerjaan dengan nyaman serta meminimalisir tekanan kerja yang dirasakan. Dapat memberikan hasil kerja yang baik atau terbaik kepada perusahaan merupakan salah satu tujuan dari adanya kepuasan kerja. Handoko dalam (Qomariah, 2020, hlm. 54) menjelaskan terkait kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang terkait dengan pekerjaan, yang menentukan apakah suatu pekerjaan menyenangkan bagi karyawan yang menjalankannya dan apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya. Ketika karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya, mungkin akan muncul sikap atau perilaku negatif dan bahkan frustrasi. Ini mengakibatkan mereka tidak pernah mencapai kepuasan psikologis mereka. Sebaliknya, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan membuatnya

bekerja lebih baik, memiliki semangat tinggi, berpartisipasi aktif, dan mencapai prestasi yang lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang puas. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memenuhi harapan dan keinginan karyawan saat bekerja guna menciptakan rasa puas bagi karyawan tersebut.

Gambar 1. Persentase Kepuasan Kerja.
73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka



Sumber: *www.JobStreet.com*

Fenomena yang mendukung dan terjadi di Indonesia terkait kepuasan kerja salah satunya seperti gambar di atas. Dikutip dari (JobStreet.com, 2022) melalui survei yang mereka lakukan terhadap lebih dari 17,000 responden mendapatkan hasil bahwa 73% dari total responden masih merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini, mereka mengaku sulit untuk dapat tidur dikarenakan mereka masih harus memikirkan pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini diduga sama dengan apa yang menimpa pada PT XYZ .

PT XYZ adalah perusahaan yang menjalankan bisnisnya di bidang jasa penyalur sumber daya manusia (SDM) yang didirikan pada tahun 2004 dan berkantor di Jakarta. Perusahaan ini memiliki visi untuk menjadi mitra strategis bagi perusahaan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat berkontribusi secara optimal pada pencapaian tujuan bisnis perusahaan. PT XYZ menawarkan diri berbagai layanan penyalur tenaga kerja yang dapat dipercaya. Pada perusahaan penyalur tenaga kerja tentunya akan ada dua perbedaan jenis karyawan, yaitu karyawan external dan karyawan internal. Karyawan external adalah sumber daya manusia yang akan disalurkan oleh PT XYZ ke beberapa perusahaan, sedangkan karyawan internal adalah karyawan yang menjalankan

sistem organisasi PT XYZ tersebut. Namun, pada penelitian akan di fokuskan pada kepuasan kerja karyawan internal PT XYZ.

Kepuasan kerja dapat timbul dari berbagai faktor, baik yang dirasakan langsung ataupun tidak oleh karyawan. Menurut (Agustini, 2019, hlm. 64) faktor-faktor yang berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja mencakup aspek-aspek pribadi, psikologis, sosial, finansial, fisik, dan lingkungan non-fisik. Berdasarkan hasil wawancara dengan Maya selaku Manager Human Resource & General Affair PT XYZ, kepuasan kerja pada PT XYZ yang dirasakan karyawan masih kurang akibat faktor finansial seperti pada pemberian gaji yang belum dapat sesuai dengan beban pekerjaan yang telah dilakukan. Berikut tabel data hasil Pra-survei yang dilakukan kepada 15 orang karyawan PT XYZ guna mendukung wawancara terkait kepuasan kerja :

Tabel 1. Data Pra-Survei Kepuasan Kerja.

Pertanyaan	Persentase			
	Y	%	T	%
1. Apakah Anda merasa puas dengan besaran gaji yang diterima	6	40%	9	60%
2. Apakah pekerjaan yang Anda lakukan memenuhi harapan Anda	7	46,6%	8	53,3%
Total		43%		57%

Sumber: Data Pra Survei Diolah

Berdasarkan tabel hasil pra-survei kepuasan kerja karyawan di atas, diduga terdapat 43% karyawan mempunyai kepuasan kerja yang baik, sementara 57% karyawan lainnya masih belum memiliki kepuasan kerja yang baik. Pada karyawan yang kepuasan kerja belum baik diduga terdapat karyawan yang tidak merasa puas dengan gaji yang diberikan. Kemudian terdapat karyawan yang merasa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, dari hasil pra-survei di atas diduga kepuasan karyawan pada PT XYZ kurang baik. Ketidakpuasan karyawan terhadap gaji atau upah yang telah diberikan perusahaan dapat diminimalisir apabila adanya keseimbangan waktu dalam bekerja pada perusahaan, sehingga karyawan merasakan bahwa ada keseimbangan antara besaran gaji yang diterima dengan beban kerja yang dihadapi.

Keseimbangan kehidupan kerja adalah kondisi dimana karyawan tetap dapat bertanggung jawab akan pekerjaan dan hal-hal di luar pekerjaannya atau bisa

disebut dengan *Work-Life Balance*. Menurut (Pheng & Chua, 2019, hlm. 8) *Work-Life Balance* merupakan seberapa jauh kontribusi individu secara setara dan merasa puas dalam memenuhi tanggung jawab kerja dan keluarganya. *Work-life balance* merupakan hal yang penting guna mendukung kepuasan kerja di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Maya selaku Manager Human Resource & General Affair PT XYZ menyebutkan karyawannya merasa masih kurang dengan *work-Life Balance* yang dirasakan, dimana karyawan sering bekerja diluar jam kerja yang sudah disepakati atau lembur dan kadang masih harus masuk di hari libur. Dengan kurangnya *work-Life Balance* pada PT XYZ ini membuat karyawan merasa tidak dapat mengerjakan hal-hal diluar pekerjaan atau kehidupan pribadinya. Untuk mengetahui hal tersebut, peneliti juga telah melakukan pra-survei terhadap karyawan PT XYZ. Berikut tabel hasil data pra-survei terkait *work-Life Balance* pada PT XYZ :

Tabel 2. Data Pra-survei *Work-Life Balance*.

Pertanyaan	Persentase			
	Y	%	T	%
1. Apakah anda dapat membagi waktu antara keluarga dan pekerjaan anda.	6	40%	9	60%
2. Apakah anda memiliki waktu untuk kehidupan pribadi.	8	53,3%	7	46.6%
Total		47%		53%

Sumber: Data Pra Survei Diolah

Berdasarkan tabel hasil pra-survei *work-life balance* karyawan di atas, diduga terdapat 47% karyawan memiliki *work-life balance* yang baik, sementara 53% karyawan lainnya masih belum memiliki *work-life balance* yang baik. Pada karyawan dengan *work-life balance* yang belum baik diduga terdapat karyawan yang tidak dapat membagi waktu antara keluarga dan pekerjaannya. Kemudian terdapat karyawan yang tidak memiliki waktu yang tersedia untuk melakukan aktivitas pribadi untuk mendukung pekerjaan mereka. Dari hasil pra-survei diatas diduga *work-life balance* pada PT XYZ masih rendah. Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk dapat memberikan motivasi kepada karyawan apabila *Work-Life Balance* pada perusahaan masih rendah. Menurut Gorda dalam (Mujanah, 2019, hlm. 57–58) menyatakan bahwa kompensasi insentif adalah salah satu bentuk insentif material yang bertujuan sebagai motivator atau pendorong yang diberikan

secara sengaja kepada tenaga kerja untuk memunculkan rasa kepuasan kerja dalam diri mereka.

Kompensasi merupakan segala bentuk gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas semua tugas yang telah mereka laksanakan, termasuk tugas yang langsung maupun tidak langsung. Menurut Sedarmayanti (2017, hlm. 173) Kompensasi adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada pekerja sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam berkontribusi pada bisnis atau organisasi, dan hal ini dianggap sebagai kompensasi. Jika karyawan menerima kompensasi yang tepat, maka kepuasan kerja karyawan akan berada pada tingkat yang baik pula. Maka dari itu, tidak dengan memberikan gaji sebagai imbalan karyawan yang bekerja saja yang perlu diperhatikan perusahaan, penentuan pemberian kompensasi yang layak dan adil juga dapat menjadi hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Begitu pun pada PT XYZ, Berdasarkan hasil wawancara dengan Maya selaku Manager Human Resource & General Affair PT XYZ banyak masukan dari karyawan dikarenakan kurangnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Seperti kurangnya fasilitas dan insentif yang diberikan perusahaan. Ada kebijakan baru mengenai kenaikan gaji tahunan yang dihapus sementara serta tidak semua karyawan pernah mendapatkan insentif dari perusahaan. Itulah yang menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Berikut hasil pra-survei terkait kompensasi pada PT XYZ.

Tabel 3. Data Pra-survei Kompensasi.

Pertanyaan	Persentase			
	Y	%	T	%
1. Apakah Anda merasa fasilitas yang diberikan sudah cukup	7	46,6%	8	53,3%
2. Apakah Anda memperoleh insentif dari perusahaan	4	26,6%	11	73,3%
Total		37%		63%

Sumber: Data Pra Survei Diolah

Berdasarkan tabel hasil pra-survei kepuasan kerja karyawan di atas, diduga terdapat 37% karyawan merasa mendapatkan kompensasi yang sesuai, sementara 63% karyawan lainnya masih belum merasa mendapatkan kompensasi yang sesuai. Pada karyawan dengan kompensasi yang belum sesuai diduga terdapat karyawan

yang belum merasa cukup dengan fasilitas yang mereka terima. Kemudian terdapat karyawan yang belum memperoleh insentif dari perusahaan. Dengan hasil pra-survei kompensasi tersebut diduga masih banyak dengan kompensasi yang telah diberikan perusahaan dirasa masih kurang oleh karyawan. Apabila perusahaan belum mampu untuk memberikan kompensasi yang sesuai untuk memberikan rasa kepuasan kerja terhadap karyawan. Menurut Segoro (2018, hlm. 128–129) selain kompensasi, lingkungan kerja juga dapat menjadi faktor yang dapat memberikan rasa kepuasan kerja kepada karyawan.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan yang berada di sekitar tempat karyawan bekerja yang juga dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan. Menurut Enny (2019, hlm. 56–57) Istilah "lingkungan kerja" mengacu pada semua faktor di sekitar karyawan yang mungkin berdampak pada kebahagiaan kerja mereka dan pada akhirnya kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Maka perusahaan perlu untuk memberikan keamanan serta kenyamanan dalam lingkungan tempat bekerja agar karyawan dapat bekerja lebih baik karena merasa nyaman. Berdasarkan hasil wawancara dengan Maya selaku Manajer Human Resources PT XYZ mengatakan bahwa lingkungan kerja PT XYZ masih menjadi keluhan yang sering muncul dari karyawan. Karyawan PT XYZ merasa ruangan kerja masih menggunakan layout tertutup sehingga membuat ruangan kerja terkesan sempit dan kurang pencahayaan. Selain itu, karyawan PT XYZ juga merasa kurangnya ruangan terbuka untuk karyawan yang merokok agar tidak mengganggu karyawan lainnya. Hal tersebut didukung oleh hasil pra-survei berikut.

Tabel 4. Data Pra-survei Lingkungan Kerja.

Pertanyaan	Persentase			
	Y	%	T	%
1. Apakah ruangan yang Anda tempati memiliki luas yang cukup dan nyaman	7	46,6%	8	53,3%
2. Apakah penerangan pada ruang kerja Anda telah sesuai (Lampu dan matahari)	10	66,6%	5	33,3%
Total		57%		43%

Sumber: Data Pra Survei Diolah

Berdasarkan tabel hasil pra-survei lingkungan kerja karyawan di atas, diduga terdapat 57% karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka, sementara 43% karyawan lainnya belum merasa nyaman dengan lingkungan kerja

mereka. Pada karyawan yang merasa lingkungan kerjanya belum nyaman diduga terdapat karyawan yang merasa ruangan mereka belum memiliki luas yang cukup dan nyaman sehingga mengakibatkan ruang gerak yang terbatas serta aliran udara yang buruk. Kemudian terdapat karyawan yang merasa ruang kerja mereka kurang penerangan, baik itu sinar matahari atau lampu. Dari hasil pra-survei lingkungan kerja tersebut diduga PT XYZ belum memberikan kenyamanan yang merata di setiap ruang kerja karyawan.

Penelitian terdahulu oleh (Indra & Rialmi, 2022) “Pengaruh *Work-Life Balance*, *Burnout*, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi)” menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Namun ditemukan kontras dalam penelitian (Alianto & Anindita, 2018) yang menyatakan *work-life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pada penelitian (Dwi dkk., 2022) Menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT Nutricell Bahari Lestari. Sedangkan hasil sebaliknya terjadi pada penelitian (Saputra, 2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian (Harke dkk., 2022) menyatakan “lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan (Wanti Apriyani & Iriyanto, 2020) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT XYZ serta *research gap* yang telah diidentifikasi, penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian lebih dalam mengenai variabel yang diambil, yaitu *Work-life Balance*, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja. Dari pernyataan di atas, peneliti akan mengambil topik penelitian dengan judul “**Pengaruh *Work-life Balance*, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT XYZ**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka rumusan masalah yang bisa diangkat atas masalah yang ada yaitu :

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ?
4. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Melihat rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari dilakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah *work-life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang dapat diberikan baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh *work-life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja

terhadap kepuasan kerja, serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan.

2. Secara Praktis

a. Bagi penulis

Dapat berfungsi sebagai alat yang berguna bagi penulis untuk menerapkan pengetahuan mengenai pengaruh *work-life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

b. Bagi peneliti selanjutnya.

Harapan dari penelitian ini adalah untuk berkontribusi dalam pengembangan teori tentang bagaimana *work-life balance*, kompensasi, dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

c. Bagi perusahaan.

Harapan dari penelitian ini adalah agar dapat menjadi referensi bagi manajemen, terutama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, dalam memperhatikan dampak *work-life balance*, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja.