

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Permasalahan yang sangat mendasar dari setiap masalah yang akan dihadapi oleh perusahaan adalah masalah sumber daya manusia, karena fakta apapun akan sulit dengan mudah dihadapi tanpa kondisi kerjasama antar anggota yang solid.¹ Kesolidan internal dari seluruh SDM perusahaan merupakan sebuah kunci dari perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuan organisasi dan terciptanya produktivitas kerja yang tinggi.

Salah satu faktor penting yang menentukan produktivitas karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat mempengaruhi kinerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.² Handoko mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.³ Sikap karyawan terhadap pekerjaan dapat diukur dari reaksi mereka terhadap pekerjaan dan reaksi emosional mereka.⁴ Namun, keberhasilan suatu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang sudah dimiliki tidak dapat dicapai dengan cara yang sangat mudah. Hal ini dapat terwujud jika perusahaan memiliki kepiawaian dalam memahami kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang sangat kondusif sehingga memberikan kepuasan kerja

¹ Asrafiansyah dan Muhammad Yusuf, "Pengaruh Iklim Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 15, no. 2 (2023): 90.

² Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. (Boston: Pearson, 2018), 123.

³ H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, ed. ke-2 (Yogyakarta: BPFE, 2018), 50.

⁴ Talo et al., "Analisis Kepuasan Kerja Karyawan dalam Perspektif Emosional dan Rasional," *Jurnal Psikologi Industri* 12, no. 1 (2020): 48.

bagi karyawan dan memiliki motivasi secara optimal.⁵ Banyak perusahaan yang berkeyakinan bahwa pendapatan atau gaji merupakan sebuah faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, perusahaan menganggap karyawan sudah merasa puas. Sebenarnya kepuasan kerja itu tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata.⁶

PT Abimanyu Stone Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri batu alam menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Industri ini memiliki karakteristik kerja yang cukup berat dan menuntut fisik, sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi sangat penting untuk diperhatikan. Hasil observasi awal menunjukkan indikasi masalah terkait kepuasan kerja, yaitu terdapat keluhan mengenai komunikasi yang kurang efektif antara atasan dan bawahan, serta terbatasnya program pengembangan karir karyawan. Menurut Pitasari & Perdhana faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti isi pekerjaan, otonomi, kejelasan peran, evaluasi kinerja, manajemen, kompensasi, gaji, *reward*, lingkungan kerja, lingkungan fisik, hubungan karyawan dengan atasan, hubungan karyawan dengan rekan kerja, promosi dan pelatihan.⁷ Faktor-faktor ini menjadi sangat relevan dalam konteks PT Abimanyu Stone Indonesia, dimana karakteristik pekerjaan yang berat memerlukan perhatian khusus terhadap aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Salah satu faktor yang diduga kuat mempengaruhi kepuasan kerja adalah iklim organisasi. Menurut Litwin dan Stringer, iklim organisasi merupakan segala sesuatu yang dipersepsi, sebagai pengaruh subjektif dari sistem formal, gaya informasi manajer, dan faktor-faktor lingkungan lain yang terdapat pada sikap, keyakinan, nilai dan motivasi dari orang-orang yang bekerja pada sebuah

⁵ Kesawa et al., "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi," *Jurnal Manajemen & Bisnis* 8, no. 2 (2016): 125.

⁶ Wartono et al., "Stres dan Kinerja di Lingkungan Kerja yang Semakin Kompetitif," *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* 7, no. 1 (2015): 38.

⁷ Dwi Pitasari dan Muhammad Sakti Perdhana, "Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur," *Jurnal Manajemen Bisnis* 10, no. 2 (2018): 82.

perusahaan tertentu.⁸ Litwin dan Stringer dalam penelitiannya menyatakan terdapat enam dimensi yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi, meliputi struktur, tanggung jawab, standar, penghargaan, komitmen dan dukungan.⁹ Penelitian yang dilakukan oleh Kesawa, Supartha & Subudi menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.¹⁰ Demikian pula penelitian Adriyani & Dewi Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Keraton Jimbaran Beach Resort Bali.¹¹ Hasil penelitian Rustini & Muslichah pada pegawai negeri sipil Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan juga menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh cukup besar terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik iklim organisasi dalam perusahaan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.¹² Dalam konteks PT Abimanyu Stone Indonesia, iklim organisasi menjadi faktor kritis mengingat karakteristik industri yang menuntut koordinasi tim yang baik dan komunikasi yang efektif. Berdasarkan pengamatan awal, terdapat indikasi bahwa iklim organisasi di perusahaan ini masih belum optimal, terlihat dari kurangnya program *employee engagement*, terbatasnya saluran komunikasi formal, dan belum adanya sistem *feedback* yang terstruktur.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah beban kerja. Menurut Gibson dan Ivancevich, beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat

⁸ George H. Litwin dan Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), dikutip dalam Sri Rahayuningsih, "Peran Iklim Organisasi dalam Peningkatan Kepuasan Kerja," *Jurnal Ilmu Manajemen* 15, no. 1 (2024): 18.

⁹ George H. Litwin dan Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2004), dikutip dalam Rina Shafarila dan Joni Supardi, "Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja sebagai Diterminan Kinerja Pegawai," *Jurnal Manajemen Organisasi* 9, no. 3 (2016): 118.

¹⁰ I Made Kesawa, I Wayan Gede Supartha, dan I Putu Subudi, "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 8, no. 2 (2016): 55.

¹¹ Ni Putu Dewi Adriyani dan Ni Nyoman Yudiarini Dewi, "Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Manajemen Perhotelan* 5, no. 1 (2020): 25.

¹² Novi Rustini dan Muslichah, "The Intervening Role of Organizational Commitment on The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction," *Jurnal Ilmu Administrasi* 14, no. 2 (2022): 98.

menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal (lingkungan, situasi, peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologi atau fisik) terhadap seseorang.¹³ Karyawan yang bekerja di suatu perusahaan tentunya memiliki beban kerja masing-masing. Tentu saja, perusahaan harus memperhatikan hal ini dengan memberikan beban kerja yang efektif.¹⁴ Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu ringan juga dapat menyebabkan kebosanan dan ketidakpuasan. Penelitian Pradana & Suwandana menemukan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya.¹⁵ Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Herminingsih & Purwanti yang menunjukkan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.¹⁶

Dalam konteks PT Abimanyu Stone Indonesia, kedua faktor ini menjadi sangat relevan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri batu alam, karakteristik pekerjaan yang berat dan target produksi yang tinggi dapat menjadi sumber beban kerja yang berlebihan. Berdasarkan data internal, rata-rata karyawan bekerja 8-10 jam per hari dengan target produksi yang meningkat secara signifikan. Observasi lapangan menunjukkan bahwa banyak karyawan mengeluhkan jam kerja yang panjang, target produksi yang terkadang sulit dicapai, dan kurangnya waktu untuk istirahat yang memadai. Hal ini diperparah dengan kondisi lingkungan kerja yang berdebu dan bising, yang menambah

¹³ James L. Gibson dan John M. Ivancevich, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 8th ed. (Burr Ridge, IL: Irwin, 1993), dikutip dalam Talo et al., "Analisis Kepuasan Kerja Karyawan dalam Perspektif Emosional dan Rasional," *Jurnal Psikologi Industri* 12, no. 1 (2020): 52.

¹⁴ A.S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Depok: Penerbit Universitas Indonesia, 2019), 75.

¹⁵ I Made Prama Pradana dan I Gede Suwandana, "Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi," *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* 4, no. 2 (2018): 120.

¹⁶ Tri Herminingsih dan Eva Purwanti, "Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi," *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen* 3, no. 1 (2020): 10.

beban fisik dan psikologis karyawan. Di sisi lain, iklim organisasi yang tercipta di perusahaan ini juga perlu dievaluasi. Hasil wawancara informal dengan beberapa karyawan menunjukkan adanya keluhan terkait komunikasi yang kurang efektif antara atasan dan bawahan, terbatasnya program pengembangan karyawan, dan belum adanya sistem *reward* yang jelas dan transparan.

Talo dkk. menyatakan bahwa manusia menggunakan akal dan emosi untuk memandu setiap tindakan mereka, oleh karena itu ketika salah satu tidak berfungsi dengan baik, hal itu menghalangi mereka untuk menyelesaikan tugasnya.¹⁷ Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaan, dan jumlah imbalan yang diterima pekerja sesuai dengan jumlah imbalan yang mereka terima.¹⁸ Dalam konteks ini, aspek emosional karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia menjadi pertimbangan penting. Kondisi kerja yang menuntut fisik dan mental yang tinggi memerlukan dukungan emosional yang memadai dari organisasi. Jika aspek ini diabaikan, dapat berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Fenomena yang menarik untuk diteliti adalah bagaimana iklim organisasi dan beban kerja dapat saling berinteraksi dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan dapat merusak iklim organisasi yang sudah baik jika tidak dikelola dengan tepat. Penelitian terdahulu yang mengkaji ketiga variabel ini secara bersamaan masih terbatas, terutama dalam konteks industri batu alam di Indonesia. Sebagian besar penelitian yang ada fokus pada satu atau dua variabel saja, atau dilakukan pada industri yang berbeda dengan karakteristik yang tidak sama. Selain itu, penelitian yang mengintegrasikan perspektif emosional dan psikologis karyawan dalam konteks industri manufaktur berat masih jarang dilakukan. Padahal, aspek ini sangat penting mengingat karakteristik pekerjaan yang menuntut secara fisik dan mental.

Meskipun seluruh tempat kerja atau perusahaan pasti memiliki beban kerja, karakteristik beban kerja di PT Abimanyu Stone Indonesia berbeda karena

¹⁷ Talo et al., "Analisis Kepuasan Kerja Karyawan dalam Perspektif Emosional dan Rasional," *Jurnal Psikologi Industri* 12, no. 1 (2020): 50.

¹⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 150.

didominasi oleh aktivitas fisik berat di lingkungan kerja yang berdebu, bising, dan memiliki risiko keselamatan tinggi. Selain itu, perusahaan ini terbagi dalam dua pabrik dengan jenis pekerjaan berbeda, pabrik pertama fokus pada produksi batu dari pemotongan hingga siap pakai, sedangkan pabrik kedua bertugas untuk packing, perakitan, dan quality control. Selama peneliti melakukan magang selama dua bulan, tercatat adanya pergantian karyawan sebanyak lima kali, yang menunjukkan potensi masalah dalam kepuasan kerja dan retensi tenaga kerja. Penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja memang sudah banyak dilakukan, namun sebagian besar fokus pada sektor jasa, perhotelan, atau instansi pemerintahan. Penelitian yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam konteks industri batu alam di Indonesia masih sangat jarang ditemukan. Terlebih lagi, pendekatan yang memperhatikan aspek emosional dan psikologis karyawan dalam lingkungan kerja manufaktur berat seperti ini masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan tidak hanya untuk mengisi celah tersebut, tetapi juga untuk memberikan kontribusi praktis dan teoritis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya di industri batu alam yang memiliki tuntutan kerja fisik dan tekanan produksi tinggi.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam konteks industri manufaktur berat. Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan masukan bagi manajemen PT Abimanyu Stone Indonesia dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui perbaikan iklim organisasi dan pengelolaan beban kerja yang optimal. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi perusahaan sejenis dalam industri batu alam untuk mengembangkan kebijakan SDM yang lebih efektif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi gap pengetahuan yang ada dan memberikan solusi praktis bagi

permasalahan kepuasan kerja karyawan di PT Abimanyu Stone Indonesia, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia?
2. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia?
3. Apakah iklim organisasi dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan beban kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Kontribusi Akademis: Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara iklim organisasi, beban kerja, dan kepuasan kerja dalam konteks industri manufaktur.
 - b. Pengembangan Teori: Memperkaya literatur dan teori yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terutama dalam industri batu alam yang masih jarang diteliti.

c. Referensi Penelitian: Dapat dijadikan sebagai referensi dan dasar bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik serupa atau pengembangan model penelitian yang lebih komprehensif.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Perusahaan:

- 1) Memberikan masukan kepada manajemen PT Abimanyu Stone Indonesia dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Membantu perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif.
- 3) Memberikan rekomendasi pengelolaan beban kerja yang optimal untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.

b. Bagi Karyawan:

- 1) Memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka.
- 2) Membantu karyawan dalam memahami pentingnya iklim organisasi dan pengelolaan beban kerja yang seimbang.

c. Bagi Industri Sejenis:

- 1) Dapat dijadikan tolak ukur bagi perusahaan sejenis dalam industri batu alam untuk mengembangkan kebijakan SDM yang lebih efektif.
- 2) Memberikan *insight* mengenai metode terbaik dalam mengelola sumber daya manusia di industri manufaktur.

E. Ruang Lingkup Penelitian

1. Ruang Lingkup Subjek

Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PT Abimanyu Stone Indonesia yang berjumlah 66 orang.

2. Ruang Lingkup Objek

Objek penelitian ini terbatas pada tiga variabel utama, yaitu:

- a. Iklim Organisasi sebagai variabel independen (X_1)
- b. Beban Kerja sebagai variabel independen (X_2)

c. Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen (Y)

3. Ruang Lingkup Tempat

Penelitian ini dilakukan di PT Abimanyu Stone Indonesia yang berlokasi di Campurkuntul, Campurdarat, Kec. Campurdarat, Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur.

F. Penegasan Variabel

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan menghindari kesalahpahaman tentang arti dan maksud dari judul skripsi ini. Untuk itu peneliti akan memberikan penegasan dan batasan yang jelas tentang istilah-istilah yang terdapat pada judul skripsi ini, sebagai berikut:

1. Iklim Organisasi (X_1)

Iklim organisasi adalah persepsi karyawan tentang lingkungan kerja mereka yang mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, identitas, penghargaan, kehangatan, dan manajemen konflik yang mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan dalam bekerja.

2. Beban Kerja (X_2)

Beban kerja adalah tekanan atau tuntutan psikologis dan fisik yang dirasakan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi.

3. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan atau positif dari karyawan terhadap pekerjaannya, yang merupakan hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja.

G. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam memahami keseluruhan isi penelitian, maka sistematika penulisan dalam skripsi ini disusun sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penegasan istilah, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Memaparkan teori-teori yang relevan dengan topik penelitian, termasuk pengertian iklim organisasi, beban kerja, dan kepuasan kerja, serta hasil-hasil penelitian terdahulu.

BAB III Metode Penelitian

Menguraikan metode yang digunakan dalam penelitian, seperti jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan data, instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian

Bab ini membahas mengenai deskripsi penelitian dan pengujian hipotesis.

BAB V Pembahasan

Menyajikan hasil analisis data, temuan penelitian, dan pembahasan yang dikaitkan dengan teori maupun penelitian sebelumnya.

BAB VI Penutup

Menyimpulkan hasil penelitian dan memberikan saran yang berkaitan dengan temuan yang diperoleh.