

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan perlu untuk maju dan bersaing dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, begitupun dalam mengembangkan dan memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia yang merupakan aset utama sebuah perusahaan. Setiap sumber daya manusia memiliki kebutuhan dan harapan tertentu terhadap perusahaannya. Bergantung pada bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan, rekan kerja, dan penyelia, seorang karyawan akan memberikan layanan kepada organisasi. Jika suatu perusahaan ingin memiliki karyawan dengan semangat kerja yang tinggi, maka harus menciptakan kondisi yang mendorongnya.

Seseorang yang masuk dan bergabung dengan organisasi memiliki berbagai kebutuhan, kemauan, keinginan dan pengalaman masa lalu yang bersatu membentuk sebuah harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempat kerjanya. Sebagai objek, kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk diperhatikan perusahaan. Memenuhi kepuasan kerja karyawan perusahaan perlu mengetahui apa saja yang menjadi kebutuhan karyawan, mengingat karyawan sebagai unsur penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dapat dirumuskan strategi yang menjadi pendorong karyawan dalam bekerja sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik.

Kepuasan kerja sebagai unsur penting dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja. Kepuasan kerja menurut beberapa hasil penelitian merupakan dampak dari keseimbangan kehidupan kerja seperti beberapa hasil penelitian berikut ini, Hussein et al., (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagai dampak dari keseimbangan kehidupan kerja. Direkomendasikan bahwa manajemen harus berusaha semaksimal mungkin untuk membangun lingkungan kerja yang menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawannya sehingga dapat membantu mereka bekerja dengan nyaman dan meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Penelitian ini didukung oleh Rahmawati dan Gunawan, (2019) perasaan puas seorang karyawan didapat ketika telah mencapai keseimbangan

kehidupan kerjanya yang berhubungan dengan pencapaian tersebut. Hal ini menunjukkan karyawan yang dapat menyeimbangkan tanggungjawab pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik daripada mereka yang tidak, hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Setiadi, (2021) karyawan yang bekerja di perusahaan *startup* mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dengan keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi.

PT Perkebunan Nusantara VI sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bergerak dibidang pengolahan hasil perkebunan sawit, kopi dan teh sebagai komoditas utama dengan Holding sebagai pusat PTPN Group. PTPN VI dengan area Provinsi Jambi dan Provinsi Sumatera Barat memiliki 14 Unit Usaha dan 3 Anak Perusahaan yang kantor pusatnya berada di Kota Jambi Provinsi Jambi. Dengan pengalaman selama bertahun-tahun PTPN VI telah berkembang menjadi sangat profesional, berkomitmen dengan hasil produksinya tidak terlepas dari pengelolaan sumberdaya manusianya yang baik.

PT Perkebunan Nusantara VI mempunyai kebijakan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan penghargaan masa kerja kepada para karyawan yang telah bekerja selama 20 tahun, 25 tahun, 30 tahun dan lebih dari 30 tahun berupa uang dan emas. Kebijakan ini dilakukan perusahaan sebagai bentuk apresiasi atas kesetiaan karyawan kepada perusahaan dan memotivasi karyawan baru untuk memberikan pelayanan terbaiknya kepada perusahaan. Sesuai pendapat Syamsudin, (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi didapat dengan pemberian penghargaan masa kerja yang sesuai dengan ketentuan dan secara maksimal sehingga bisa membuat karyawan bekerja lebih baik yang berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Selain dengan memberikan penghargaan masa kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan juga mempunyai kebijakan lain yaitu dengan pemberian kompensasi. Ketentuan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan berdasarkan level jabatan, golongan dan masa kerja. Karyawan dengan golongan IIIB dengan masa kerja 5 tahun mendapat kompensasi yang lebih besar dari pada karyawan dengan golongan IID dengan masa kerja 20 tahun, hal ini dikarena adanya perbedaan level jabatan. Jabatan karyawan dengan golongan I-II

dibawah jabatan karyawan dengan golongan III-IV, kebijakan ini berdasarkan jalur rekrutmen yang diikuti pertama kali karyawan dalam melamar pekerjaan ke perusahaan. Perbedaan kompensasi ini tentunya menjadi masalah, jika hal ini terus dibiarkan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan karena merasa tidak adil atas kebijakan kompensasi yang diberikan.

Manajemen perusahaan memahami bahwa bekerja bukanlah sekadar dilakukan karyawan demi mendapatkan kompensasi, karyawan juga yang berkeinginan meningkatkan skill, kompetensi dan pelajaran baru ditempat kerja, dalam mendukung kebutuhan karyawan untuk berkembang dengan memberikan pelatihan yang dibutuhkan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk meningkatkan kemampuan mereka agar karyawan tidak merasa terjebak dalam kegiatan yang monoton dan membuatnya bosan dengan ini perusahaan membuat program pengembangan dan pelatihan yang dapat meningkatkan skill sehingga karyawan lebih paham dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

Untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan karyawan pihak manajemen harus senantiasa memperhatikan faktor-faktor yang mendorong karyawan bekerja dengan produktif, salah satunya yaitu memperhatikan kepuasan kerja karyawan, dengan memenuhi harapan karyawan dalam pencapaian karir melalui promosi jabatan. Sesuai dengan pendapat Ratnaningsih, (2017) masalah promosi jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, juga dalam rangka memenuhi kebutuhan kepentingan perusahaan akan karyawannya untuk banar-benar mampu dan menguasai jenis-jenis pekerjaan baru tersebut. Karyawan yang mendapat promosi jabatan harus memenuhi kriteria-kriteria yang telah di tentukan sehingga dapat mempermudah promosi karyawan tersebut.

Kepuasan kerja karyawan juga dapat dilihat dari sejauh mana sistem promosi dapat perencanaan karir karyawan. Kebutuhan untuk merencanakan karir muncul dari program promosi jabatan dan golongan yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga ada kepuasan yang dirasakan oleh masing-masing karyawan. Adapun masalah sistem promosi yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara VI seperti perhitungan premi yang tidak transparan,

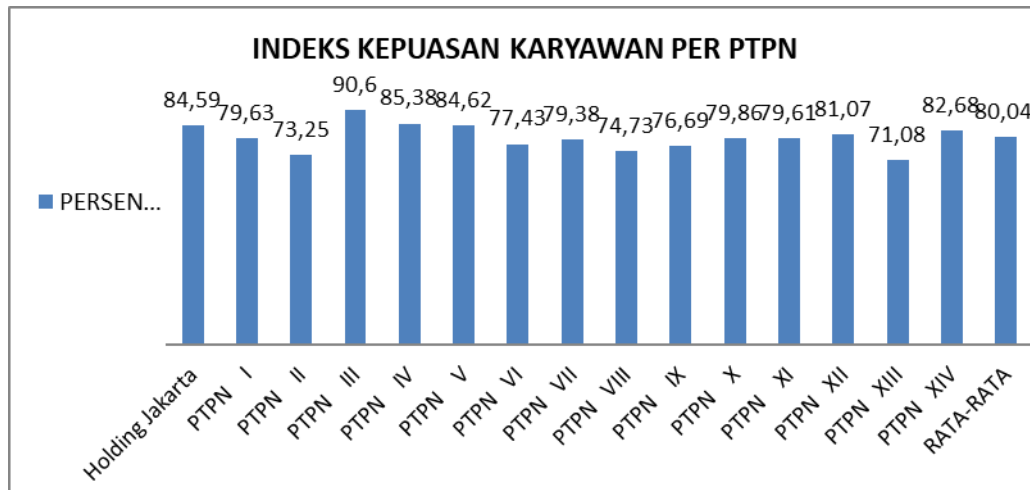
waktu pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan skill terlalu singkat dan tidak tepat sasaran, kenaikan golongan berdasarkan kedekatan antara atasan dengan bawahan, ketentuan kenaikan golongan tidak diatur secara jelas, sehingga karyawan merasa tidak mendapatkan perlakuan yang sama, inilah yang menyebabkan mereka kurang puas terhadap sistem promosi yang ada.

Praktik kerja yang memungkinkan para karyawan bekerja secara bahu-membahu untuk mencapai tujuan secara bersama adalah kolaborasi. Sifat kolaboratif ini merupakan salah satu budaya yang diciptakan oleh perusahaan yang wajib dimiliki oleh karyawan. Hubungan antarkaryawan menjadi sangat penting dalam menciptakan kerjasama yang baik. Seperti dalam penelitian Nur Ahmad dan Didik Setiawan (2012) menyatakan bahwa hubungan antar karyawan yang harmonis, antara manajemen dengan karyawan yang terdapat dalam perusahaan terjaga dengan baik akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang positif dalam organisasi akan memicu produktivitas kerja karyawan dimana atasan maupun bawahan menjadi bersikap lebih terbuka dan karyawan dapat menjalankan aktivitas kerja secara maksimal karena adanya hubungan kerja yang harmonis.

Upaya Bagian SDM PTPN VI dalam mengembangkan *softskill* dan *hardskill* karyawan dengan mempunyai program pengembangan dan pelatihan yaitu salah satunya program *sharing knowledge* yang dilaksanakan setiap pagi di hari Rabu, dimana antarkaryawan saling memberikan pengetahuan baik itu tentang pekerjaan maupun diluar pekerjaan, yang kemudian diakhiri dengan pemberian arahan dari atasan yang melakukan fungsi *mentoring* kepada karyawan. Komunikasi yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, dimana karyawan dalam lingkungan tersebut merasa pendapatnya dihargai dan bebas untuk mengemukakan secara terbuka, serta adanya hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan antara masing-masing pihak, hal ini membuat karyawan senang dan nyaman atas lingkungan yang diciptakan sangat harmonis dan kekeluargaan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja, PTPN Group telah melakukan survei kepuasan kerja karyawan Tahun 2020 untuk seluruh wilayah PTPN yang dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1. 1 Hasil Laporan Survei Kepuasan Kerja Karyawan PTPN Group
2020**



Sumber : Data SDM PT Perkebunan Nusantara VI 2020

Dari tabel 1.1 dapat bahwa indeks kepuasan kerja karyawan PTPN VI dengan hasil 77,43% dilihat dari indikator pengukurannya yaitu budaya perusahaan, fasilitas dan sarana lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, komunikasi dan penyampaian keluhan, kondisi lingkungan kerja, paket imbalan, sistem pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian karya, serta sistem promosi dan pengembangan karir.

Berdasarkan hasil laporan survei kepuasan karyawan tersebut, terindikasi karyawan masih merasa kurang puas seperti sistem promosi dan pengembangan karir berdasarkan level jabatan, gap kompensasi yang cukup jauh dikarenakan perbedaan golongan dan level jabatan, dan ketidaksesuaian pekerjaan yang diberikan dengan uraian tugas. Selain itu karyawan kesulitan membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu bersama keluarga yang dilihat dari laporan absensi karyawan pada tahun 2021, untuk bulan Januari dan Desember dengan tingkat absensi tertinggi dikarenakan banyak yang mengambil cuti dan terlambat masuk kantor keesokan harinya dikarenakan lembur menyelesaikan pekerjaan target akhir tahun.

Faktor-faktor yang menjadi pengaruh kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menurut Sari et al., (2017) 5 faktor itu yaitu gaji dengan sistem upah secara adil, kebijakan promosi yang dapat membuat karyawan berkembang melalui kenaikan jabatan, rekan kerja yang saling mendukung, atasan yang senantiasa memberikan arahan dan membimbing dalam bekerja, dan pekerjaan itu sendiri yang dapat memberikan kesempatan untuk mereka menggunakan keterampilannya serta membuat karyawan merasa mampu mengerjakan pekerjaannya. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan bisa mendukung karyawan untuk mempunyai motivasi dalam bekerja yang tinggi, sehingga bisa mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Kepuasan dalam bekerja yang diperoleh seperti kompensasi sesuai dengan yang diharapkan, akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Kepuasan dalam bekerja juga dapat dilihat dari pekerjaan itu sendiri, seperti cara memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya ketika menyelesaikan pekerjaan. Komunikasi dengan rekan kerja juga berkaitan langsung dengan kepuasan dalam bekerja. Ketika bekerja, karyawan pada waktu tertentu pasti bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, jika hubungan terjalin dengan rekan kerja baik, akan membantu setiap karyawan menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan kepuasan pribadi kepada setiap karyawan.

Memenuhi kepuasan kerja seorang karyawan juga membutuhkan pencapaian atas keselarasan antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan, atau antara penghargaan dan kebutuhan bila ia merasa puas dengan pekerjaannya. Jika ada keselarasan dalam menjalankan tuntutan dalam kehidupan seorang karyawan, maka ia dapat berhasil dalam pekerjaannya di perusahaan, misalnya karyawan dapat menyediakan waktu untuk keluarga di setiap akhir pekan beriring dengan bekerja setiap harinya dan secara bersamaan pula bisa mengatur waktu untuk perannya dengan lingkungan masyarakat agar keterlibatan multiperannya berjalan dengan lancar.

Keseimbangan kehidupan kerja sebagai bentuk kemampuan individu dalam menyeimbangkan perannya dalam kehidupan pribadi dengan peran dirinya dalam aktivitas bekerja dengan tidak ada intervensi antara peran satu dengan

peran yang lainnya. Seperti yang dijelaskan Darmawan et al., (2015) ketika pekerjaan sudah mengganggu keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan mengganggu kehidupan pribadi. Jika hal ini tidak ditangani dengan benar, maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Wenno, (2018) dapat dikatakan bahwa melalui adanya keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaan maka akan timbul kepuasan karyawan dalam bekerja. Jika keseimbangan kehidupan kerja dalam suatu perusahaan tinggi maka kepuasan dalam bekerja karyawan juga akan meningkat, sehingga perlu dilakukan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

PT Perkebunan Nusantara VI dengan komoditi dibidang perkebunan, dengan produktivitas kerja yang tinggi setiap harinya berdampak pada intensitas kerja yang tinggi pula, pengaturan waktu untuk pekerjaan dan keluarga tidaklah mudah, terlebih bagi karyawan perempuan yang sedang hamil, menyusui dan mempunyai anak pada usia balita, tidak jarang karyawan perempuan harus membawa anak ke kantor sehingga kesulitan untuk fokus dalam bekerja. Selain itu beberapa karyawan juga izin pada jam kantor untuk menjemput anak atau istri, yang menyebabkan pelimpahan tanggungjawab kepada rekan kerja, hal ini sebagai bentuk upaya karyawan untuk berkomitmen tinggi pada keluarga terhadap perannya dalam kehidupan pribadi dengan tetap menjalankan tanggungjawabnya di kantor.

PT Perkebunan Nusantara VI menggunakan sistem kerja 8 jam kerja dengan 5 hari kerja dalam seminggu, istirahat sholat dan makan siang untuk jam normalnya. Namun, dengan intensitas pekerjaan yang tinggi mengharuskan karyawan menambah jam kerja dengan lembur hampir setiap harinya. Berdasarkan survei awal dan pengamatan yang dilakukan oleh Peneliti yang ikut terlibat disana dengan status karyawan magang selama 1 tahun terlihat bahwa sebagian besar karyawan menyelesaikan pekerjaan melewati jam kerja yang seharusnya pulang jam 15.30 namun realisasinya rata-rata pulang jam 17.00 bahkan lebih hal ini berarti terdapat kelebihan jam kerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kelebihan jam kerja yang berakibat pada tingginya tingkat kelelahan dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kesehatan karyawan.

Untuk beberapa waktu tertentu seperti akhir bulan dengan target tutup buku dan persiapan penggajian, beberapa karyawan masuk kantor pada hari libur di Hari Sabtu dan Hari Minggu untuk menyelesaikan target pekerjaan, sehingga berkurangnya waktu dengan keluarga, menyelesaikan urusan pribadi di jam kerja dan menghabiskan hari libur dengan menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini membuat karyawan kesulitan membagi waktu antara kehidupan dengan keluarga dan kehidupan di kantor sebagai pekerja yang mengakibatkan absensi meningkat di waktu puncak pekerjaan seperti akhir bulan, akhir tahun dan awal tahun.

PT Perkebunan Nusantara VI yang bergerak di bidang perkebunan yang mempunyai 14 unit usaha dan 3 anak perusahaan yang tersebar di seluruh wilayahnya yaitu Provinsi Sumatera Barat dan Provinsi Jambi. Salah satu kebijakan dari pengembangan sumber daya manusia adalah mutasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang optimal. Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Selanjutnya, mutasi juga dilakukan untuk mengatasi permasalahan kejenuhan yang seringkali dialami karyawan ketika bekerja secara terus-menerus. Mutasi dilakukan tidak hanya oleh perusahaan, karyawan juga mempunyai hak untuk mengajukan mutasi dengan berbagai alasan. Banyak karyawan ditempatkan di daerah yang berbeda dengan daerah asalnya. Hal ini dikarenakan tuntutan jenis pekerjaan yaitu pengolahan sawit, teh dan kopi di daerah yang aksesnya jauh dari kota

Berdasarkan data perusahaan terkait mutasi dan pengajuan berhenti karyawan 4 tahun terakhir tinggi, dikarenakan beberapa karyawan akhirnya harus berpisah dengan keluarganya, waktu bersama keluarga menjadi berkurang, harus menyesuaikan dengan lingkungan yang baru, kesulitan mendapatkan fasilitas umum, kondisi ini membuat karyawan tidak betah, tidak nyaman yang akhirnya mengajukan mutasi untuk pindah yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan kejenuhan yang dialami ketika bekerja secara terus-menerus, bahkan mengajukan berhenti karena tidak sanggup berpisah dengan keluarga.

Untuk mendata ketidakhadiran karyawan, PTPNVI memiliki sistem aplikasi digital. Aplikasi tersebut dapat mendata secara otomatis karyawan yang terlambat, cuti, sakit dan tidak datang (alpa), karyawan yang absen akan masuk ke

data yang tidak datang ke kantor. Untuk melihat tingkat ketidakhadiran karyawan pada PT Perekebunan Nusantara VI tahun 2021 dapat dilihat ditabel dibawah ini :

Tabel 1. 2 Data Tingkat Kehadiran Karyawan PT Perkebunan Nusantara VI Tahun 2021

Bulan	JP (orang)	JHK (Hari)	Jlh Absensi (Hari)	Tingkat Absensi (%)
Januari	206	20	14	0,34
Februari	206	19	6	0,15
Maret	206	22	8	0,18
April	206	21	10	0,23
Mei	206	18	9	0,24
Juni	206	22	7	0,15
Juli	206	21	9	0,21
Agustus	206	20	8	0,19
September	206	22	11	0,24
Oktober	206	20	8	0,19
November	206	22	7	0,15
Desember	206	23	11	0,23
Rata-rata				0,21

Sumber : Data SDM PT Perkebunan Nusantara VI 2021

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa hasil tingkat absensi karyawan tersebut dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Jumlah Pegawai} \times \text{JHK}} \times 100\%$$

Tingkat absensi dari bulan Januari sampai Desember 2021 dengan rata-rata 0,21% dengan tingkat absensi terbesar pada bulan Januari 2021 yaitu 0,34% dengan jumlah absensi sebanyak 14 orang. Tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut diduga diakibatkan kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja yang belum seimbang. Permasalahan ini ditunjukkan oleh indikasi bahwa sebagian karyawan kesulitan dalam mengatur jam kerja, kebanyakan karyawan datang ke kantor merasa kurang waktunya bersama keluarga. Sistem bekerja 8 jam per hari dan 5 hari kerja

dalam seminggu tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan cenderung menambah jam lembur agar dapat menyelesaikan pekerjaan, hal ini membuat karyawan mencari waktu tambahan dengan tidak masuk kantor.

Berdasarkan survei yang dilakukan JobStreet.com (2014) terhadap 17.623 koresponden menemukan bahwa karyawan senang dengan pekerjaan mereka. Menurut hasil survei, lebih dari 70% karyawan tidak puas dengan pekerjaannya karena beberapa faktor, seperti pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, tidak ada jenjang karir, dan atasan tidak memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan pekerjaan. kehidupan pribadi. 85% dari koresponden mengakui bahwa mereka tidak memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Survei JobStreet.cm pada bulan September tahun yang sama menunjukkan 62% karyawan mengalami kesulitan tidur karena mereka masih memikirkan pekerjaan mereka.

Hal ini menunjukkan terdapat beban multiperan yang diemban oleh karyawan yang dapat berdampak pada menurunnya produktivitas karyawan tersebut, hal ini didukung pendapat Nurendra dan Saraswati, (2017) menjelaskan bahwa organisasi harus memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan, karena menyeimbangkan beberapa hal bahkan lebih tuntutan yang harus dipenuhi sangat melelahkan, karena dapat berdampak pada stress kerja, kondisi tersebut juga akan membuat kinerja karyawan dalam bekerja menurun. Dalam penelitian Mayangsari dan Amalia, (2018) *Work-life balance* diperlukan supaya seseorang dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Lebih sulit bagi karyawan untuk menikmati hidup ketika mereka kehilangan keseimbangan dalam hidup mereka karena mereka harus bekerja penuh waktu untuk memenuhi kebutuhan. Mereka tidak punya waktu untuk diri mereka sendiri, teman, keluarga, dan masyarakat sehingga menguras emosi dan kesehatan.

Melihat kondisi ini dapat dikatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dalam suatu pekerjaan merupakan faktor penting dan perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar produktivitas karyawan dapat maksimal. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan menghasilkan rasa puas terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan,

serta tanggung jawab penuh dalam kehidupan pribadi karyawan. Semangat kerja karyawan yang tinggi dapat menghasilkan karyawan bekerja lebih produktif dalam menjalankan rutinitas pekerjaannya. Memberikan motivasi kepada karyawan dapat membuat karyawan merasa diperhatikan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target perusahaan.

Motivasi dalam bekerja sangat penting bagi sebuah perusahaan. Motivasi mendorong karyawan dalam menimbulkan semangat, kemauan, dan keikhlasan untuk bekerja. Tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai tanpa adanya motivasi karyawan. Hal ini menjadi jaminan keberhasilan perusahaan jika ada motivasi yang tinggi. Motivasi juga merupakan faktor penunjang dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga perusahaan perlu untuk menempatkan motivasi ke dalam prioritas program kerja peningkatan kepuasan kerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian Diyanti et al., (2017) menyatakan bahwa ada parameter nyata dan positif dalam motivasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika motivasi kerja meningkat maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

Motivasi kerja akan cenderung menurun dikarenakan adanya rutinitas seperti pekerjaan yang dilakukan sama setiap hari dan membosankan, banyak pekerjaan yang harus dilakukan setiap hari sehingga menyebabkan kualitas kinerja menurun, selain kesulitan yang sering dialami karyawan dalam bekerja, salah satu faktor penyebabnya adalah keluarga. Keseimbangan kehidupan kerja adalah bentuk proporsi gabungan emosi, harapan, dan waktu serta sikap yang diperlukan untuk bisa bekerja seimbang secara proporsional dengan kehidupan karyawan di luar pekerjaan, seperti kehidupan Bersama keluarga, bersosialisasi, hobi, kesehatan, hiburan, dan pengembangan diri. Secara umum, karyawan yang termotivasi di tempat kerja dapat melakukan berbagai tugas dan tanggungjawabnya di dua peran yang berbeda yaitu peran dalam kehidupan bersama keluarga dan peran dalam kehidupan kerja sehingga motivasi kerja penting dalam menyeimbangkan kehidupan kerja karyawan, Fauziah, (2020).

Pada saat ini, PTPN VI memiliki 206 karyawan yang bekerja di kantor pusatnya. Dalam meningkatkan motivasi dalam bekerja karyawan, perusahaan memberikan kompensasi diantaranya yaitu gaji sekaligus tunjangan. Pemberian

kompensasi ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Berdasarkan penelitian Harahap dan Khair, (2020) menunjukkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan memberikan gaji yang tepat maka akan membuat karyawan bekerja lebih keras, sehingga memotivasi karyawan untuk terus bekerja. Data gaji sekaligus tunjangan karyawan PTPN VI dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 3 Data Kompensasi Karyawan PTPN VI Tahun 2020-2021

GOL	GAJI	TUNJANGAN	TOTAL
IA01	Rp 2.592.539	Rp 2.101.333	Rp 4.693.872
IB01	Rp 2.628.315	Rp 2.106.522	Rp 4.734.837
IC01	Rp 2.666.167	Rp 2.499.689	Rp 5.165.856
ID01	Rp 2.828.903	Rp 2.531.162	Rp 5.360.065
IIA01	Rp 3.157.515	Rp 3.134.964	Rp 6.292.479
IIB01	Rp 3.565.787	Rp 3.178.142	Rp 6.743.929
IIC01	Rp 4.012.491	Rp 3.225.175	Rp 7.237.666
IID01	Rp 4.431.249	Rp 3.269.124	Rp 7.700.373
IIIA01	Rp 4.895.829	Rp 5.596.503	Rp 10.492.332
IIIB01	Rp 5.536.053	Rp 6.064.060	Rp 11.600.113
IIIC01	Rp 6.341.105	Rp 11.657.259	Rp 17.998.364
IIID01	Rp 7.222.613	Rp 12.174.511	Rp 19.397.124
IVA01	Rp 8.649.579	Rp 14.069.298	Rp 22.718.877
IVB01	Rp 10.134.473	Rp 19.723.916	Rp 29.858.389
IVC01	Rp 11.148.375	Rp 21.215.614	Rp 32.363.989
IVD01	Rp 12.859.527	Rp 22.131.172	Rp 34.990.699

Sumber : Data SDM PT Perkebunan Nusantara VI 2021

PT Perkebunan Nusantara VI telah memberikan kompensasi kepada karyawan secara rutin pada setiap bulannya dengan disesuaikan pada level dan masa kerja karyawan tersebut, dengan tujuan yang diharapkan perusahaan adalah agar karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan juga meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat bertanggungjawab atas pekerjaannya pada perusahaan. Disetiap tingkat level jabatan dan golongan memiliki perbedaan gaji dan tunjangan, karyawan yang ingin naik ke tingkat selanjutnya membutuhkan waktu dengan masa kerja yang cukup lama dan perbedaan kompensasi setiap level cukup

tinggi sehingga motivasi kerja yang dirasakan karyawan masih kurang yang dikarenakan adanya perbedaan tersebut.

Karyawan harus mempunyai alasan yang membuatnya semangat dalam bekerja yaitu dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan sehingga bergerak sesuai dengan *track* yang sudah diciptakan perusahaan. Motivasi yang menentukan perilaku karyawan dalam bekerja merupakan hal yang dibutuhkan perusahaan untuk menggerakkan karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan. Motivasi kerja adalah kebutuhan atau keinginan seorang karyawan. Dengan memahami peran penting karyawan dalam perusahaan dan cara memotivasi karyawan secara tepat, manajemen perusahaan dapat menumbuhkan semangat karyawan sehingga yang lebih inovatif. Karyawan yang termotivasi, akan membuat perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih mudah dikarenakan karyawan akan secara ikhlas dan sukarela bekerja dengan upaya terbaiknya, bahkan tanpa pengawasan atasannya.

Pengaruh positif terhadap kepuasan kerja diyakini berasal dari motivasi kerja. Jika motivasi kerja seorang karyawan tinggi, maka kepuasan kerja mereka akan meningkat, sebaliknya jika rendah, mereka akan kurang puas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sholikhah et al.,(2018) motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian ini didukung oleh penelitian Lantara, (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Dari fenomena yang terjadi di PT Perkebunan Nusantara VI dan beberapa fakta pendukung memperlihatkan betapa pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dalam kepuasan kerja karyawan, dikatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, jika keseimbangan kehidupan kerja terpenuhi maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan membuat karyawan lebih semangat bekerja dengan begitu motivasi dalam bekerja akan semakin meningkat.

Berdasarkan uraian diatas dan ditambah referensi dari beberapa penelitian maka fokus utama dalam penelitian adalah menganalisis proses keseimbangan

kehidupan kerja mempengaruhi kepuasan karyawan melalui motivasi kerja, peneliti berniat melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening***”

1.2 Rumusan Masalah

Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh sebuah perusahaan karena seseorang yang masuk dan bergabung dengan organisasi memiliki berbagai keinginan dan kebutuhan menjadi harapan untuk dipenuhi di tempat kerjanya, mengingat bahwa karyawan merupakan unsur penting perusahaan. Kepuasan pekerja atas pekerjaannya dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan kondisi lingkungan kerja yang terdiri atas beberapa aspek seperti waktu kerja, pendapatan, status dan jabatan, serta aspek-aspek lain. Darmawan et al., (2015) menyatakan bahwa jika pekerjaan sudah mengintervensi kehidupan pribadi karyawan maka akan mengganggu keseimbangan kehidupan kerja karyawan tersebut. Hal ini jika tidak diatasi dengan baik oleh perusahaan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu yang peneliti lakukan, diduga karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaan dikarenakan sulit membagi waktu antara perannya dalam bekerja dan perannya dalam kehidupan pribadi selain itu perhatian dari atasan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan dapat merumuskan strategi dengan mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Rahmawati & Gunawan, (2019) mengemukakan bahwa perasaan puas seorang karyawan didapat ketika telah mencapai keseimbangan kehidupan kerjanya yang berhubungan dengan pencapaian tersebut. Selain itu juga dibutuhkan pemberian motivasi kepada karyawan, tanpa adanya motivasi karyawan untuk bekerja, tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sesuai penelitian Latifah et al., (2020) melalui motivasi karyawan dalam bekerja tinggi, karyawan akan lebih rajin, giat dan senang dalam melakukan pekerjaannya, tidak ada hal yang membuatnya merasa terbebani atas pekerjaan yang dilakukan,

sehingga akan membuat karyawan menjadi lebih produktif dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi permasalahan pokok dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI ?
2. Bagaimana keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI ?
3. Bagaimana keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI ?
4. Bagaimana motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI ?
5. Bagaimana keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI dengan motivasi sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan atas rumusan masalah yang ada maka diambil tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui gambaran keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI.
2. Untuk mengetahui keseimbangan antara kehidupan sehari-hari dengan pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI.
3. Untuk mengetahui keseimbangan antara kehidupan sehari-hari dengan pekerjaan dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI.
4. Untuk mengetahui motivasi kerja dengan pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI.
5. Untuk mengetahui keseimbangan antara kehidupan sehari-hari dengan pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan pengetahuan bagi semua pihak mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang keseimbangan kehidupan kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan

2. Manfaat Praktis

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam menciptakan kebijakan atas permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan motivasi kerja karyawan