

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT XYZ (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) terkemuka di Indonesia yang berfokus pada industri konstruksi. Sejak awal berdirinya, PT XYZ telah berkomitmen untuk mendukung pembangunan infrastruktur di Indonesia dan kini telah berkembang menjadi perusahaan yang memiliki jangkauan internasional. PT XYZ melakukan diversifikasi usaha melalui anak perusahaan yang bergerak di bidang properti, manufaktur, dan investasi. Beberapa anak perusahaan tersebut antara lain PT XYZ Beton Tbk, PT XYZ Gedung Tbk, dan PT XYZ Industri & Kontraktor. Sebagai perusahaan terbuka yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 2007, PT XYZ berkomitmen untuk menjaga transparansi dan tata kelola perusahaan yang baik. Hal tersebut tercermin dalam upaya perusahaan untuk selalu mematuhi standar internasional dalam setiap aspek operasional, mulai dari kualitas pekerjaan hingga tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). PT XYZ terlibat dalam berbagai proyek besar baik di dalam maupun luar negeri. Dalam perjalanan lebih dari enam dekade, PT XYZ terus berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.

1.1.2 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

a. Visi

Terdepan dalam investasi dan EPC (*Engineering, Procurement, and Construction*) berkelanjutan untuk kualitas kehidupan yang lebih baik.

b. Misi

- 1) Menyediakan jasa dan produk EPC yang terintegrasi berlandaskan pada prinsip kualitas, keselamatan, kesehatan dan lingkungan.
- 2) Memastikan pertumbuhan berkelanjutan dengan portofolio investasi strategis.

- 3) Melakukan pengembangan kawasan terpadu demi kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat.
- 4) Memberikan pelayanan kolaboratif yang melampaui ekspektasi/harapan pemangku kepentingan.
- 5) Menciptakan rekam jejak di kancah global melalui inovasi dan teknologi termutakhir.
- 6) Mengimplementasikan budaya belajar dan berinovasi untuk memenuhi kompetensi global.
- 7) Menumbuhkembangkan kearifan lokal melalui praktik kepemimpinan untuk membangun kesejahteraan yang menyeluruh.

c. Nilai Perusahaan

Sebagai Badan Usaha Milik Negara, Tata Nilai Budaya Perusahaan PT XYZ mengacu pada Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No. SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Direksi perseroan menerapkan serta memberlakukan Budaya Perusahaan “AKHLAK” bagi seluruh karyawan dalam menjalankan serta melaksanakan tugas sehari-hari. “AKHLAK” terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. PT XYZ memiliki komitmen yang tinggi untuk melakukan internalisasi penerapan budaya “AKHLAK” yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Divisi *Human Capital*. PT XYZ melakukan sosialisasi sebagai suatu upaya untuk memperkenalkan dan menyebarluaskan informasi mengenai budaya “AKHLAK” kepada seluruh karyawan maupun pihak eksternal perseroan dengan tujuan agar setiap individu paham serta mengerti dan dapat mengimplementasikan budaya tersebut.

PT XYZ (Persero) Tbk memprioritaskan pengembangan budaya perusahaan sebagai strategi menghadapi dinamika bisnis yang kompetitif. Perusahaan meyakini bahwa budaya yang kohesif akan memperkuat nilai dan perilaku profesional yang terinternalisasi dalam aktivitas operasional, sehingga memfasilitasi hubungan kolaboratif dengan pemangku kepentingan dan pengembangan Sumber Daya Manusia berkelanjutan.

1.1.3 Logo Perusahaan

Logo perusahaan dapat mencerminkan identitas unik dan mudah dikenali yang membedakan perusahaan dari kompetitor. Logo PT XYZ (Persero) Tbk mencerminkan esensi dan komitmen perusahaan sebagai salah satu perusahaan konstruksi terkemuka di Indonesia. Melalui desain dan pilihan warnanya, logo tersebut memancarkan citra profesionalisme, keandalan, serta kredibilitas yang dijunjung tinggi.



Gambar 1.1 Logo Perusahaan

Sumber: (xyz.co.id, 2023)

1.1.4 Sejarah Singkat Perusahaan

PT XYZ (Persero) Tbk berdiri pada tahun 1960 berdasarkan PP No.2 tahun 1960 dan SK Menteri PUTL No.5 Tanggal 11 Maret 1960 dengan nama PN ABC dengan bidang usaha instalasi listrik dan air. Dalam perkembangan kegiatan usaha, berubah menjadi PT XYZ. Tercatat beberapa lokasi yang pernah digunakan pada awal operasinya, mulai dari Jl. Johar No.10 Jakarta Pusat, Jl. Hayam Wuruk 111 Jakarta Pusat, dan Kaveling 9. Cipinang Cempedak, Jakarta Timur. PT XYZ memperkenalkan pertama kali model pilar bisnis perusahaan dengan membangun divisi baru, yaitu Divisi Sipil Umum, Divisi Bangunan Gedung, Divisi Sarana Papan, Divisi Produk Beton dan Metal, Divisi Kontraktor Industri, Divisi Energi, dan Divisi Perdagangan. PT XYZ terus mengembangkan diri dengan mendirikan beberapa anak perusahaan yang mengkhususkan diri dalam menciptakan

produknya masing masing, yakni PT XYZ Beton, PT XYZ Intrade, dan PT XYZ Realty. Pada tahun 2007, PT XYZ melaksanakan Penawaran Saham Perdana (*Initial Public Offering/IPO*). Sejak saat itu pemerintah Indonesia memegang 65% saham. Bersamaan dengan itu, identitas perusahaan berubah menjadi PT XYZ (Persero) Tbk. PT XYZ telah memperluas jangkauannya tidak hanya di Indonesia tetapi juga ke pasar internasional, seperti Aljazair, Timor Leste, Myanmar, Malaysia, Arab Saudi, Dubai, Filipina, Niger, Taiwan, dan Senegal. Dengan kehadirannya di pasar internasional, PT XYZ tidak hanya memperluas cakupan operasionalnya tetapi juga meningkatkan reputasi dan daya saingnya di industri konstruksi global. Menggulirkan visi misi PT XYZ 2030 dengan cita-cita menjadi perusahaan investasi dan EPC terdepan di Asia Tenggara.

1.1.5 Struktur Organisasi



Gambar 1.2 Struktur Organisasi

Sumber: (xyz.co.id, 2023)

Dengan adanya struktur organisasi yang telah disusun oleh PT XYZ secara terperinci dan terstruktur maka pembagian sistem kerja pada perusahaan dapat terlihat dengan jelas serta membantu perusahaan dalam mencapai tujuan serta target yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut merupakan tanggung jawab pada berbagai tingkat:

a. *President Director*

Merupakan pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi PT XYZ (Persero) Tbk yang bertanggung jawab penuh atas jalannya perusahaan. Tugas utamanya

adalah merumuskan strategi dan kebijakan untuk mencapai visi misi perusahaan. Direktur Utama juga berperan sebagai pengambil keputusan tertinggi serta memastikan seluruh divisi berjalan sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan tugasnya, Direktur Utama melakukan koordinasi dengan seluruh jajaran direksi untuk memastikan tata kelola perusahaan berjalan dengan baik.

b. *Corporate Secretary*

Berperan sebagai penghubung antara perusahaan dengan pihak eksternal terutama dalam hal kepatuhan regulasi dan hubungan investor. Bagian ini bertanggung jawab untuk memastikan transparansi informasi perusahaan kepada publik dengan ketentuan yang berlaku. *Corporate Secretary* juga mengelola dokumentasi penting perusahaan serta mengorganisir rapat-rapat penting di tingkat direksi dan dewan komisaris.

c. *Internal Audit*

Sebagai pengawas independen yang memastikan seluruh kegiatan operasional perusahaan berjalan sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku. Unit ini melakukan pemeriksaan berkala terhadap sistem pengendalian internal perusahaan untuk mengidentifikasi potensi risiko.

d. *Finance Directorate*

Memiliki tanggung jawab dalam mengelola seluruh aspek keuangan perusahaan. Direktorat ini merencanakan strategi keuangan jangka pendek dan jangka panjang termasuk pengelolaan modal kerja. Bagian ini juga bertanggung jawab dalam penyusunan laporan keuangan serta pengelolaan arus kas perusahaan.

e. *Human Capital Management and Transformation Directorate*

Memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dan transformasi digital perusahaan. Bertanggung jawab dalam merencanakan dan mengeksekusi program pengembangan kompensasi karyawan, serta menangani proses transformasi bisnis melalui implementasi teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

f. *Risk Management and Legal Directorate*

Berperan dalam mengidentifikasi serta mengelola berbagai risiko yang dihadapi perusahaan. Mereka mengembangkan sistem manajemen risiko yang komprehensif untuk melindungi kepentingan perusahaan. Direktorat ini juga menangani seluruh aspek hukum termasuk perjanjian kontrak dan perizinan. Pengelolaan aset perusahaan juga menjadi tanggung jawab mereka untuk memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya.

g. *Operation 1 Directorate*

Berfokus pada pengelolaan proyek-proyek infrastruktur dan bangunan. Bertanggung jawab dalam perencanaan dan eksekusi proyek-proyek strategis perusahaan. Direktorat ini juga mengelola aspek pemasaran korporat untuk mendapatkan proyek-proyek baru. Mereka memastikan setiap proyek dilaksanakan sesuai dengan standar kualitas dan waktu yang telah ditetapkan.

h. *Operation 2 Directorate*

Bertanggung jawab dalam aspek teknis pelaksanaan proyek termasuk *engineering* dan *procurement*. Mereka memastikan setiap proyek memenuhi standar keselamatan kerja dan ramah lingkungan. Direktorat ini juga mengawasi proses kontraktor hingga serah terima kepada pelanggan. Fokus utamanya adalah memastikan kualitas hasil pekerjaan serta keselamatan seluruh pekerja di lapangan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, tatanan kehidupan manusia telah mengalami perubahan signifikan, termasuk dalam aspek pekerjaan dan kehidupan sosial. Perubahan ini tidak hanya didorong oleh kemajuan teknologi, tetapi juga oleh pergeseran nilai dan ekspektasi tenaga kerja. Menurut (Firdaus M. A., 2024) dunia kerja kini ditandai dengan tuntutan akan fleksibilitas, inovasi berkelanjutan, dan kemampuan adaptasi yang cepat terhadap perubahan pasar. Hal ini telah mengubah cara perusahaan memandang dan mengelola sumber daya mereka, terutama sumber daya manusia.

Menurut (Egenius, Triatmanto, & Natsir, 2020) sumber daya manusia merupakan aset bagi sebuah organisasi karena mempunyai peranan yang sangat

penting. Keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak hanya bergantung pada modal finansial atau teknologi, tetapi berfokus pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Karyawan yang kompeten, bermotivasi tinggi, dan mampu beradaptasi dengan cepat menjadi pembeda utama antara perusahaan berhasil dan yang tertinggal dalam persaingan. Sumber daya manusia yang berkualitas mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya lainnya, menghasilkan inovasi, serta mengimplementasikan strategi bisnis yang efektif. Hal tersebut serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sundari & Rahayu, 2019) yang menekankan bahwa pemanfaatan sumber daya secara optimal dapat menjadi kunci dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi.

Seiring dengan perubahan dinamika di dunia kerja, generasi milenial muncul sebagai komponen signifikan dari angkatan kerja modern. Menurut (Dimock, 2019) generasi milenial merupakan individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, yang kini mendominasi pasar tenaga kerja global. Selanjutnya, menurut (LMBC, 2022) generasi milenial memiliki karakteristik dan nilai kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka memandang teknologi sebagai alat penting dalam mendukung produktivitas, serta menghargai transparansi informasi terkait posisi dalam sebuah perusahaan. Gaya kepemimpinan terbuka dan mampu memberikan apresiasi atas pencapaian dinilai penting, karena pekerjaan dipandang bukan hanya sebagai kewajiban, tetapi sebagai bentuk aktualisasi diri. Selain itu, generasi milenial menyukai keberagaman tugas, kolaborasi tim, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Kemampuan perusahaan dalam menawarkan fleksibilitas kerja dan prospek karir yang jelas menjadi pertimbangan penting, selaras dengan prinsip hidup yang menekan pentingnya keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi. Data dari penelitian yang dilakukan oleh (Khoiriyah & Adiati, 2023) menunjukkan bahwa lebih dari 60% generasi milenial memilih untuk bekerja di perusahaan yang fleksibel. Hal ini menuntut perusahaan untuk mengadaptasi pendekatan manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal menciptakan lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan dan aspirasi karyawan.

Menurut (Kristian & Ferijani, 2020) kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang dialami karyawan, baik itu dalam bentuk perasaan menyenangkan maupun tidak menyenangkan saat menilai pekerjaannya, yang tercermin dalam sikap positif mereka terhadap pekerjaan serta segala aspek yang mereka hadapi dalam lingkungan kerja. Kepuasan karyawan sendiri merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling terkait, di mana pengelolaan sumber daya manusia yang efektif memegang peran sentral. Karyawan yang merasa dihargai, didukung dalam pengembangan diri, dan bekerja dalam lingkungan yang positif cenderung menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi kesejahteraan dan pengalaman kerja mereka. Untuk memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai sumber daya manusia dalam perusahaan, berikut disajikan data yang mencerminkan kondisi perusahaan selama periode terakhir di PT XYZ (Persero) Tbk. Hasil dari data yang peneliti dapatkan dari pihak internal perusahaan telah disajikan dan dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini:

TABEL 1.1

DATA SDM: *TURNOVER*, *PROMOSI*, *CUTI*, DAN *GAJI* TAHUN 2024

Keterangan	Rincian
Total karyawan	821 karyawan
Jumlah karyawan mengundurkan diri	39 karyawan
Jumlah karyawan dipromosikan	119 karyawan
Rata-rata cuti tahunan	9 hari
Gaji bulanan	Rp. 6.009.541,- hingga Rp. 22.887.265,-
Bonus tahunan	Rp. 13.991.871,- hingga Rp. 66.263.792,-
Total evaluasi kerja	821 karyawan

Sumber: (Data Internal Perusahaan, 2024)

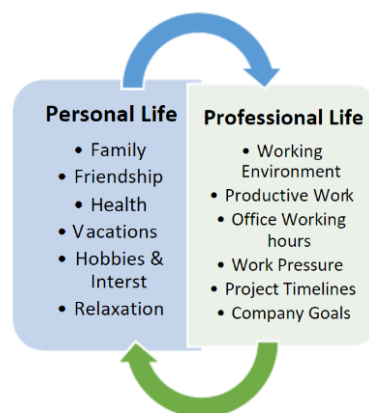
Berdasarkan tabel 1.1 jumlah keseluruhan karyawan di PT XYZ adalah sebanyak 821 orang, dengan gaji bulanan yang berkisar antara Rp. 6.009.541,- hingga Rp. 22.887.265,- serta rata-rata bonus tahunan berkisar antara Rp. 13.991.871,- hingga Rp. 66.263.792,-. Variasi gaji tersebut mencerminkan perbedaan jabatan, tanggung jawab, serta level karyawan di perusahaan. Rata-rata

cuti tahunan yang diambil karyawan adalah sebanyak 9 hari, dengan kebijakan cuti maksimal perusahaan yaitu sebanyak 12 hari, yang menunjukkan hak cuti karyawan telah dimanfaatkan dengan baik. Selain itu, sebanyak 119 karyawan menerima promosi, yang mengindikasikan adanya peluang pengembangan karir yang diberikan perusahaan. Namun, perusahaan juga perlu memperhatikan jumlah karyawan yang mengundurkan diri yaitu sebanyak 39 orang atau setara dengan 4,75% dari 821 karyawan, yang menunjukkan adanya faktor yang memengaruhi retensi karyawan. Perbandingan dengan PT Utama Karya (Persero) yang mencatat tingkat *turnover* hanya 0,02% dari 1.125 karyawan, menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan, yaitu 237 kali lipat lebih rendah. Berdasarkan data Top Human Capital Awards 2023 dalam (Haryanto, 2023) PT Utama Karya (Persero) berhasil mempertahankan karyawan dengan alasan *turnover* yang dapat diterima seperti promosi ke perusahaan induk atau alasan keluarga. Sebaliknya, meskipun PT XYZ (Persero) Tbk telah memberikan kompensasi yang kompetitif dan peluang pengembangan yang baik bagi karyawan, namun faktor-faktor *non-financial* juga sangat memengaruhi karyawan untuk bertahan di perusahaan. Hal ini tidak sekadar melihat kepuasan dari sudut pandang produktivitas, melainkan memahami bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan harapan yang kompleks dalam lingkungan profesionalnya. Dua aspek yang saat ini semakin mendapat perhatian yaitu keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*Work-Life Balance*) dan hubungan antar rekan kerja (*Coworker Relationship*). Melihat masih banyaknya karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan, PT XYZ (Persero) Tbk perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut untuk meningkatkan retensi dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Menurut *The 2024 Randstad Workmonitor Study Released* dalam (HRTech New Desk, 2024) *work-life balance* menempati salah satu prioritas utama dibandingkan dengan kompensasi finansial, di mana 57% responden tenaga kerja memprioritaskan aspek tersebut ketika mempertimbangkan peluang karir baru. Lebih lanjut, 93% responden dalam *The 2024 Randstad Workmonitor Study Released* mengungkapkan bahwa kepuasan kerja saat ini berkaitan erat dengan tercapainya keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Pentingnya implementasi *work-life balance* sebagai salah satu pendekatan strategis dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan telah terbukti secara empiris. Penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Krisnadi, 2023) pada PT Waskita Karya Infrastruktur perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di bidang konstruksi, menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, mengindikasikan bahwa ketika karyawan diberikan ruang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, maka tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan oleh (Arraneta, Susanty, Imran, & Pradana, 2021) menunjukkan bahwa kehidupan keseimbangan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Irfan, Khalid, Khel, Maqsoom, & Sherani, 2021) *work-life balance* memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Konsep ini berkaitan dengan upaya menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesional. Pengelolaan waktu yang efektif dengan memprioritaskan berbagai aspek, seperti pekerjaan, keluarga, kesehatan, rekreasi, dan kegiatan lainnya, dapat membantu menciptakan kehidupan yang lebih seimbang. Secara sederhana, (Irfan, Khalid, Khel, Maqsoom, & Sherani, 2021) menjelaskan bahwa *work-life balance* dapat diartikan sebagai kondisi di mana seseorang mampu menjalankan tanggung jawabnya baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi, serta tetap merasa puas dengan hasil yang diperoleh dari kedua peran tersebut.



Gambar 1.3 Konsep Work-Life Balance

Sumber: (Irfan, Khalid, Khel, Maqsoom, & Sherani, 2021)

Berdasarkan gambar 1.3 menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan konsep penting yang menekankan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Disatu sisi hal ini mencakup keluarga, pertemanan, kesehatan, dan hobi. Pada sisi lain mencakup lingkungan kerja, produktivitas, dan tujuan perusahaan. Penerapan *work-life balance* yang efektif dapat memberikan manfaat signifikan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan, ini dapat meningkatkan kesehatan mental, kepuasan hidup, dan produktivitas. Sementara bagi perusahaan, meliputi peningkatan retensi karyawan, daya tarik terhadap talenta baru, dan citra perusahaan yang positif. Meskipun mencapai *work-life balance* ini dapat menjadi tantangan, tetapi ketika berhasil diterapkan, hal tersebut dapat menciptakan situasi yang saling menguntungkan di mana karyawan merasa lebih puas dan perusahaan dapat berkembang secara optimal.

Sejalan dengan konsep *work-life balance* yang menekankan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, pengaturan jam kerja yang terstruktur menjadi salah satu instrumen kunci dalam mewujudkan kondisi kerja yang ideal. Menurut (Neksen, Wadud, & Handayani, 2021) jam kerja merupakan periode waktu yang digunakan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Sistem kerja yang terjadwal tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol produktivitas, melainkan juga sebagai sarana untuk memberikan kepastian dan prediktabilitas bagi karyawan dalam mengelola waktu mereka. Jam kerja yang ditetapkan PT XYZ untuk seluruh karyawan, dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini:

TABEL 1.2
JAM KERJA PT XYZ (PERSERO) TBK

Hari	Jam Kerja	
	Masuk	Keluar
Senin	7:30	16:30
Selasa	7:30	16:30
Rabu	7:30	16:30
Kamis	7:30	16:30
Jumat	8:30	17:30

Sumber: (Data Internal Perusahaan, 2024)

Berdasarkan tabel 1.2 kebijakan jam kerja PT XYZ (Persero) Tbk mencerminkan pendekatan inovatif dalam manajemen sumber daya manusia dengan menetapkan jam operasional dari pukul 7:30 hingga 16:30 pada hari Senin hingga Kamis, serta sedikit perubahan menjadi pukul 8:30 hingga 17:30 pada hari Jumat. Perubahan satu jam pada hari jumat dapat dilihat sebagai strategi yang memberikan waktu transisi bagi karyawan untuk mempersiapkan akhir pekan, sembari tetap mempertahankan produktivitas yang optimal. Sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang menetapkan jam kerja maksimal 40 jam per minggu, serta Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang memperkenalkan dua skema jam kerja, yakni 7 jam per hari untuk 6 hari kerja atau 8 jam per hari untuk 5 hari kerja, kebijakan jam kerja yang diterapkan oleh PT XYZ (Persero) Tbk telah memenuhi ketentuan yang berlaku.

Selain itu, cuti kerja merupakan hak dasar sebagai bagian dari upaya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut (Rozikin, Rohman, & Samudra, 2023) cuti merupakan bagian dari hak karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja mereka. Cuti memungkinkan karyawan untuk beristirahat atau menangani kepentingan pribadi tanpa kehilangan status kepegawaiannya. Dalam sistem ketenagakerjaan, cuti tahunan biasanya dirancang untuk memberikan waktu istirahat kepada karyawan setelah mereka bekerja selama periode tertentu, guna memulihkan tenaga dan menjaga kesehatan fisik maupun mental. Dalam hukum ketenagakerjaan di Indonesia, dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 menetapkan bahwa karyawan yang telah bekerja selama 12 bulan berturut-turut berhak atas cuti tahunan yaitu 12 hari. Ketentuan ini bertujuan untuk melindungi hak karyawan sekaligus menjaga kelangsungan operasional perusahaan secara optimal. Berikut merupakan kebijakan cuti karyawan yang tercantum dalam dokumen Perjanjian Kerja Bersama antara PT XYZ (Persero) Tbk dengan Serikat Karyawan PT XYZ, yang menjelaskan secara rinci ketentuan terkait hak cuti. Kebijakan tersebut telah disajikan dan dapat dilihat pada gambar 1.4 di bawah ini:

Pasal 28
Cuti Tahunan

- (1) Pegawai yang telah memiliki masa kerja 1 (satu) tahun atau 12 (dua belas) bulan berturut-turut berhak atas cuti tahunan sebanyak 12 (dua belas) hari kerja;
- (2) Perusahaan memberikan hak hari cuti tahunan pada setiap Pegawai sesuai Lampiran-1 PKB ini;
- (3) Dengan tidak mengurangi hak cuti Pegawai, maka penggunaan hak cuti tahunan diatur sebagai berikut :
 - a. Sebanyak-banyaknya 8 (delapan) hari digunakan dalam cuti bersama yang pelaksanaannya akan diatur dalam ketentuan tersendiri yang disesuaikan dengan penetapan kalender kerja tahunan Perusahaan;
 - b. Sisanya digunakan oleh masing-masing Pegawai menurut kepentingannya dengan memperhatikan kelancaran pekerjaan.
- (4) Perusahaan memberikan uang cuti tahunan yang dibayarkan sekali dalam setahun pada saat jatuh tempo timbulnya hak cuti tahunan. Besarnya uang cuti tahunan minimal 1 (satu) kali *Fixed Pay*;
- (5) Pegawai yang sedang melakukan cuti tahunan tetap mendapat *Take Home Pay* secara penuh sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- (6) Dalam hal Pegawai tidak dapat menggunakan hak cutinya dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan, maka Pegawai dapat mengajukan permohonan cuti ke Unit Kerja yang menangani fungsi Human Capital dengan catatan penundaan pelaksanaan cuti dari atasannya. Berdasarkan permohonan tersebut, maka masa kadaluarsa hak cuti Pegawai diperpanjang maksimal 6 (enam) bulan. Hak Cuti

Halaman 19 dari 57



Gambar 1.4 Kebijakan Cuti Karyawan

Sumber: (Data Internal Perusahaan, 2024)

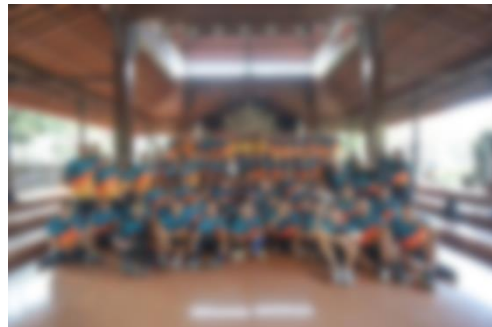
Menurut gambar 1.4 yaitu Perjanjian Kerja Bersama antara PT XYZ (Persero) Tbk dengan Serikat Karyawan PT XYZ, kebijakan cuti tahunan yang diterapkan di perusahaan mencerminkan upaya untuk memberikan keseimbangan antara hak karyawan dengan kebutuhan operasional perusahaan. Dalam kebijakan tersebut, karyawan yang telah bekerja selama satu tahun berhak atas 12 hari cuti, dengan ketentuan bahwa 8 hari harus digunakan secara kolektif sesuai dengan kalender kerja perusahaan. Meskipun kebijakan ini menjamin gaji selama cuti, ketentuan penundaan cuti hingga maksimal 6 bulan dapat berpotensi menyebabkan penumpukan cuti yang tidak terpakai. Dengan memanfaatkan cuti, karyawan memiliki kesempatan untuk memulihkan energi, mengelola stres, dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berdampak positif pada tingkat produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Efektivitas kebijakan cuti perlu didukung oleh kualitas hubungan kerja yang baik, karena hubungan yang harmonis antar rekan kerja berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya berfokus pada

penerapan kebijakan tetapi juga mendorong terbangunnya hubungan interpersonal yang positif guna mendukung keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan.

Ketika karyawan merasa terhubung dan dihargai dalam lingkungan sosial mereka di tempat kerja, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Hal ini sejalan dengan temuan dari *National Business Research Institute* dalam (Abun, 2023) yang mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan karyawan meningkat secara signifikan ketika terjalin hubungan kerja yang harmonis antar rekan. Kondisi ini mendorong karyawan untuk merasa lebih nyaman dalam bekerja dan bahkan bersedia memberikan upaya ekstra. Lebih lanjut, rasa nyaman yang tercipta melalui hubungan kerja yang positif turut berperan dalam mengurangi beban psikologis karyawan ketika menghadapi tantangan di tempat kerja, karena adanya rasa saling percaya dan dukungan dari rekan kerja. Konsep hubungan antar rekan kerja menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang positif di lingkungan kerja sebagai salah satu faktor pendukung kepuasan kerja. Berikut adalah berbagai kegiatan yang dilakukan oleh karyawan PT XYZ di luar jam kerja perusahaan. Kegiatan tersebut telah disajikan dan dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini:

TABEL 1.3
KEGIATAN DI LUAR JAM KERJA PERUSAHAAN

No	Tanggal	Kegiatan	Dokumentasi
1	13 Juli 2024	Pertandingan Sepak Bola Divisi	 Gambar 1.5 Pertandingan Sepak Bola Divisi

2	10 September 2024	Olahraga Basket Divisi	 Gambar 1.6 Olahraga Basket Divisi
3	1 Oktober 2024	Olahraga Badminton Divisi	 Gambar 1.7 Olahraga Badminton Divisi
4	5 Oktober 2024	Kegiatan <i>Fun run</i> Cormar	 Gambar 1.8 Kegiatan <i>Fun Run</i> Cormar

Sumber: (Data Olahan Peneliti, 2024)

Berdasarkan tabel 1.3 berbagai kegiatan yang telah diselenggarakan PT XYZ (Persero) Tbk, seperti pertandingan sepak bola antarunit dalam divisi, olahraga badminton, dan kegiatan *fun run*, yang menunjukkan bahwa upaya dalam membangun hubungan antar rekan kerja telah diinisiasi melalui aktivitas olahraga.

Kegiatan semacam ini memiliki potensi dalam meningkatkan kohesi sosial, komunikasi interpersonal, dan solidaritas antar rekan kerja. Namun, PT XYZ (Persero) Tbk belum terdapat program terstruktur yang dirancang secara khusus untuk mengembangkan kualitas hubungan kerja yang lebih mendalam dengan melibatkan seluruh karyawan dari berbagai divisi perusahaan. Melalui partisipasi dalam kegiatan tersebut, karyawan memiliki kesempatan untuk berinteraksi di luar konteks kerja formal, yang dapat mendorong terbentuknya ikatan emosional, rasa saling pengertian, dan kepercayaan antar rekan kerja. Namun, efektivitas dalam membangun hubungan ini sangat bergantung pada tingkat partisipasi aktif, keterlibatan menyeluruh antar peserta, perancangan kegiatan, serta kemampuan dalam mengakomodasi beragam preferensi individu dalam perusahaan.

Meskipun banyak penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja, penelitian tersebut tidak menghubungkannya dengan faktor lain, seperti pada hubungan antar rekan kerja. Pernyataan ini didukung oleh (Rahmani, 2024) dan (Amin R. M., 2024) yang menyatakan bahwa secara parsial dan simultan *work-life balance* berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya dalam penelitian (Prasetio, Anggadwita, Dewi, & Istitania, 2020) menunjukkan bahwa adanya *work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun pada penelitian tersebut tidak terdapat variabel hubungan sosial di tempat kerja. Pada penelitian lain yang dibuat (Ristami, Prayekti, & Subiyanto, 2022) dan (Maharani, 2023) menyatakan bahwa secara parsial dan simultan, rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun pada penelitian ini *work-life balance* tidak digunakan sebagai variabel lain, sehingga kurang memberikan penjelasan lengkap mengenai faktor dalam kepuasan kerja. Adanya kesenjangan dalam penelitian ini membuat peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai faktor yang menyebabkan kepuasan kerja melalui variabel *work-life balance* dan *coworker relationship*.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka dengan ini peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Coworker Relationship* terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus: Karyawan Generasi Milenial PT XYZ (Persero) Tbk)”**

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana penerapan dan kondisi *Work-Life Balance* pada karyawan generasi milenial di PT XYZ (Persero) Tbk?
- b. Bagaimana penerapan dan kondisi *Coworker Relationship* pada karyawan generasi milenial di PT XYZ (Persero) Tbk?
- c. Bagaimana tingkat Kepuasan Kerja karyawan generasi milenial di PT XYZ (Persero) Tbk?
- d. Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* dan *Coworker Relationship* secara parsial ataupun simultan terhadap Kepuasan Kerja karyawan generasi milenial di PT XYZ (Persero) Tbk?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis terkait penerapan dan kondisi *Work-Life Balance* pada karyawan generasi milenial di PT XYZ (Persero) Tbk.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis terkait penerapan dan kondisi *Coworker Relationship* pada karyawan generasi milenial di PT XYZ (Persero) Tbk.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat Kepuasan Kerja karyawan generasi milenial di PT XYZ (Persero) Tbk.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis terkait pengaruh dari *Work-Life Balance* dan *Coworker Relationship* secara parsial ataupun simultan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial di PT XYZ (Persero) Tbk.

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

- a. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi terkini mengenai pengaruh *work-life balance* dan *coworker relationship* terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan penelitian atau referensi dalam penelitian sejenisnya. Dan diharapkan hasil dari penelitian ini memberikan

landasan yang berguna bagi peneliti-peneliti lain yang akan melakukan penelitian di bidang yang sama.

b. Aspek Praktis

Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi PT XYZ (Persero) Tbk dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan memahami peran *work-life balance* dan *coworker relationship* dalam membentuk kepuasan kerja, perusahaan dapat merancang kebijakan dan program yang lebih tepat sasaran, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan di era yang semakin kompetitif.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dipaparkan untuk menggambarkan secara luas terkait penelitian yang akan dilakukan. Adapun sistematika pada Tugas Akhir penelitian ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab tinjauan pustaka menjelaskan mengenai landasan teori yang memuat tentang Sumber Daya Manusia, *Work-Life Balance*, *Coworker Relationship*, dan Kepuasan Kerja yang berhubungan dengan penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab metode penelitian menjelaskan mengenai jenis penelitian, operasional variabel dan skala pengukuran, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab hasil dan pembahasan menjelaskan hasil analisa responden terhadap variabel penelitian, analisis statistik penelitian, serta analisis pengaruh variabel yang diteliti pada penelitian

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab kesimpulan dan saran menjelaskan kesimpulan akhir dari analisis serta pembahasan saran penelitian yang dapat dijadikan solusi atau pertimbangan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya untuk perbaikan lebih lanjut.