

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dalam organisasi yang memegang peranan penting untuk mencapai tujuan bersama. Dalam era persaingan yang semakin kompetitif, sumber daya manusia tidak hanya diposisikan sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai aset utama yang harus dikelola secara efektif dan berkelanjutan (Wibowo, 2020:8). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendorong karyawan bekerja secara optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Wibowo, 2020:10).

Tujuan perusahaan pada dasarnya dapat dicapai melalui kinerja karyawan (Khaeruman dkk., 2021:7). Menurut Afandi, (2016:68), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang ditunjukkan dalam bentuk kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja juga mencerminkan perilaku kerja individu yang berorientasi pada hasil dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, efisiensi, dan dukungan organisasi (Khaeruman dkk., 2021:41). Dalam praktiknya, perusahaan sering menghadapi berbagai permasalahan terkait kinerja karyawan, seperti beban kerja berlebihan, komunikasi yang tidak efektif, konflik kerja, serta rendahnya kesempatan pengembangan karier yang dapat berdampak pada penurunan produktivitas (Asmike dan Sari, 2022:40-41).

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Ihazardian dan Suwitho, 2024). Beban kerja yang tidak proporsional dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental sehingga mengganggu produktivitas (Sulistiarini dan Widyagama, 2020:101-102). Selain itu, budaya organisasi seperti budaya kaizen juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan berkelanjutan (Siswanto, 2025:118). Di sisi lain, pengembangan karier merupakan faktor yang dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta produktivitas karyawan (Muhammad, 2018:281). Oleh karena itu, ketiga aspek

tersebut menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja karyawan dalam organisasi.

PT. Ciomas Adisatwa Unit Pemalang merupakan salah satu unit dari Japfa Group yang bergerak di bidang pemotongan ayam broiler dan pengolahan daging olahan seperti *cut up*, marinasi, *by product*, serta *Mechanically Deboned Meat* (MDM). Sebagai perusahaan yang bergerak di industri perunggasan, PT Ciomas Adisatwa Unit Pemalang menghadapi persaingan yang semakin ketat, khususnya dengan PT Charoen Pokphand Indonesia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan pengolahan unggas dituntut tidak hanya memiliki kapasitas produksi yang besar, tetapi juga mampu menjalankan operasional secara efektif dan efisien agar dapat mempertahankan daya saing di pasar.

PT Charoen Pokphand Indonesia memiliki keunggulan pada sisi kapasitas produksi pemotongan ayam sebesar 24.640 hingga 57.600 ekor per hari. Sementara itu, PT Ciomas Adisatwa Unit Pemalang memiliki kapasitas produksi pemotongan ayam sebesar 5.000–7.000 ekor per setengah hari atau sekitar 10.000–14.000 ekor per hari. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa kapasitas produksi PT Charoen Pokphand Indonesia jauh lebih besar dibandingkan PT Ciomas Adisatwa Pemalang, sehingga menciptakan tekanan persaingan yang cukup tinggi di industri perunggasan. Oleh karena itu, PT Ciomas Adisatwa Unit Pemalang perlu meningkatkan keunggulan kompetitif melalui efisiensi proses kerja, kualitas produk, ketepatan waktu produksi, serta pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Dalam upaya mempertahankan daya saing, perusahaan sering kali meningkatkan target produksi, mempercepat ritme kerja, dan menuntut hasil kerja yang lebih tinggi, sehingga kondisi tersebut dapat memperberat tuntutan kinerja karyawan.

Dalam menghadapi persaingan tersebut, kinerja karyawan menjadi faktor penting karena keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam mencapai target produksi, menjaga kualitas hasil kerja, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Apabila peningkatan target kerja tidak diimbangi dengan pengelolaan yang baik, maka karyawan dapat mengalami kelelahan, stres kerja, menurunnya konsentrasi, serta meningkatnya risiko

kesalahan kerja yang berdampak pada turunnya produktivitas. Oleh sebab itu, tingginya tuntutan produksi menyebabkan perusahaan harus mampu mengelola beban kerja secara seimbang agar karyawan tidak mengalami tekanan kerja berlebihan. Selain itu, penerapan budaya kaizen sangat diperlukan untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dalam setiap proses kerja sehingga pekerjaan menjadi lebih efisien, cepat, dan berkualitas. Di sisi lain, pengembangan karier juga penting dilakukan melalui pelatihan, promosi jabatan, dan peningkatan kompetensi agar motivasi serta loyalitas karyawan meningkat.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil observasi menunjukkan adanya kondisi pengelolaan sumber daya manusia yang masih memerlukan perhatian, khususnya terkait beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier. Berdasarkan hasil observasi, terdapat karyawan yang mengerjakan lebih dari satu tugas secara bersamaan serta menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja yang telah ditentukan. Selain itu, dalam upaya mempertahankan daya saing perusahaan, target produksi normal pada shift 1 sekitar 16 truk dengan kapasitas 5.000–7.000 ekor, namun pada kondisi tertentu target dinaikkan lebih dari 16 truk dalam satu shift. Peningkatan tersebut menuntut ritme kerja yang lebih cepat, volume pekerjaan yang lebih besar, serta penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang sama. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan merasa kewalahan atau keteteran dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil observasi juga ditemukan barang-barang pribadi yang tidak berkaitan dengan pekerjaan di meja kerja, penataan dokumen yang tidak efisien, serta rendahnya kedisiplinan dalam menjaga kerapian ruang kerja. Evaluasi kerja juga belum dilaksanakan secara konsisten. Di sisi lain, belum adanya kejelasan perkembangan karier karyawan terlihat dari banyaknya karyawan yang telah bekerja lebih dari 1–3 tahun namun belum mengalami peningkatan posisi.

Apabila dibandingkan dengan kondisi ideal, terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan di lapangan. Secara teoritis, menurut Sulistiarini dan Widayagama (2020:19), beban kerja seharusnya disesuaikan dengan kemampuan karyawan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif. Menurut Siswanto (2025:118), budaya kaizen seharusnya diterapkan secara berkelanjutan. Sementara

itu, Brandion dan Lestariningsih (2023) menyatakan bahwa organisasi seharusnya memiliki program pengembangan karier bagi karyawan. Namun kondisi aktual menunjukkan bahwa ketiga aspek tersebut belum berjalan secara optimal di PT Ciomas Adisatwa Pematang.

Permasalahan yang muncul akibat kondisi tersebut antara lain tingginya beban kerja yang menyebabkan kelelahan fisik dan mental, yang berdampak pada penurunan kesiapan kerja seperti keterlambatan kehadiran dan meningkatnya kesalahan kerja. Selain itu, penerapan budaya kaizen yang belum konsisten menyebabkan rendahnya efektivitas kerja serta terjadinya pengulangan kesalahan yang sama. Di sisi lain, tidak adanya kejelasan pengembangan karier dapat menurunkan motivasi, loyalitas, serta meningkatkan turnover karyawan. Permasalahan-permasalahan tersebut pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, terutama dalam menghadapi tuntutan kapasitas produksi yang tinggi dan persaingan industri yang ketat.

Selain fenomena tersebut, terdapat pula inkonsistensi hasil penelitian yang ditunjukkan oleh hasil penelitian terdahulu. Ihzardian dan Suwito (2024) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Nurjanah dan Soliha (2024) menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada variabel budaya kaizen, Purwana dan Munawar (2023) menunjukkan adanya pengaruh signifikan, sementara Tampubolon dan Abadi (2022) menemukan hasil yang tidak signifikan. Begitu pula pada variabel pengembangan karier, Pratiwi dan Prasetya (2024) menyatakan adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Brandion dan Lestariningsih (2023) menunjukkan hasil sebaliknya. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memperoleh bukti empiris yang lebih kuat.

Berdasarkan fenomena, gap fenomena, permasalahan, dan gap riset tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di PT Ciomas Adisatwa Pematang. Pemilihan judul penelitian "Pengaruh Beban Kerja, Budaya Kaizen, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja

Karyawan PT Ciomas Adisatwa Pematang" didasarkan pada adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi aktual di perusahaan yang berimplikasi langsung pada kinerja karyawan. Pemilihan lokasi penelitian di PT Ciomas Adisatwa Pematang didasarkan pada adanya fenomena nyata serta belum adanya penelitian dengan fokus yang sama pada perusahaan tersebut. Selain itu, pemilihan variabel beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier didasarkan pada relevansi ketiga variabel tersebut dengan fenomena yang terjadi di lapangan, serta sebagai faktor utama yang dapat menggambarkan kondisi kinerja karyawan secara menyeluruh.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh beban kerja, budaya Kaizen, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan. Selain itu, adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam memperbaiki pengelolaan sumber daya manusia serta memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kinerja karyawan. Jika permasalahan ini tidak segera ditangani, maka dapat berdampak pada penurunan kinerja perusahaan serta menghambat keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Mengacu pada uraian permasalahan yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah variabel beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Pematang?
2. Apakah variabel beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Pematang?
3. Berapa besar persentase variasi beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Pematang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Pematang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Pematang.
3. Menguji dan menganalisis besarnya persentase variasi beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Pematang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan permasalahan dalam latar belakang, rumusan masalah dan manfaat penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Manfaat penelitian bagi peneliti yaitu sebagai sarana penerapan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan dalam praktik nyata di dunia kerja. Peneliti berkesempatan mengembangkan kemampuan analisis, berpikir kritis serta mengembangkan keterampilan metodologis dalam penyusunan penelitian.

2. Bagi Perguruan Tinggi

Manfaat penelitian bagi perguruan tinggi yaitu sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya dibidang kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan referensi untuk kegiatan akademik ataupun penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia, khususnya analisis mengenai pengaruh variabel terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

3. Bagi Perusahaan (PT. Ciomas Adisatwa Pematang)

Manfaat penelitian bagi Perusahaan yaitu sebagai bahan evaluasi dalam bidang sumber daya manusia, khususnya terkait keefektifitasan kinerja karyawan berdasarkan variabel beban kerja, budaya kaizen, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.