

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia industri di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup pesat seiring dengan tuntutan globalisasi dan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap berbagai produk industri. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan daya saing agar mampu bertahan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Dalam situasi persaingan tersebut, perusahaan tidak hanya dituntut untuk memiliki teknologi yang memadai dan strategi bisnis yang tepat, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif (Fandika, 2024).

Suatu keberhasilan organisasi atau perusahaan dapat dilihat dan dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis di dalam sebuah perusahaan, karena sumber daya manusia tersebut yang menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Organisasi bisa dikatakan baik apabila organisasi tersebut berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya seperti meningkatkan kinerja karyawannya. Guna mencapai tujuan organisasi secara optimal diperlukan penerapan manajemen yang efektif, khususnya dalam aspek perencanaan, pengarahan, dan penggerakan faktor-faktor yang ada. Oleh sebab itu, sumber daya manusia perlu dikelola secara optimal agar mampu menjadi penggerak sekaligus pengelola aktivitas perusahaan yang berkualitas (Miftahul, 2023)

Dalam manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola tenaga kerjanya. Kinerja karyawan dapat dimaknai sebagai capaian atas hasil kerja yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas, yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta ketepatan waktu, secara lebih spesifik, kinerja menggambarkan hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Herlambang, 2024). Dengan demikian, perhatian pimpinan terhadap karyawan menjadi hal yang penting untuk diwujudkan agar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang agribisnis di Indonesia adalah PT Charoen Pokphand Indonesia - Berbek. Perusahaan ini dikenal sebagai salah satu perusahaan besar yang bergerak dalam industri pakan ternak, peternakan ayam, serta produk makanan olahan. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT Charoen Pokphand Indonesia - Berbek sangat bergantung pada kinerja karyawan dalam proses produksi. Karyawan memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas produksi, kualitas produk, serta pencapaian target perusahaan (Siregar, 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kinerja karyawan berada pada tingkat yang optimal agar proses produksi dapat berjalan dengan baik. Namun demikian, berdasarkan data internal perusahaan pada tahun 2025 menunjukkan bahwa capaian produksi di PT Charoen Pokphand Indonesia mengalami fluktuasi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel capaian produksi berikut

Tabel 1. 1 Capaian Produksi Tahun 2025

No	Bulan	Target Produksi	Capaian Produksi	Keterangan
1.	Januari	1520	1547	Tercapai
2.	Februari	1530	1545	Tercapai
3.	Maret	1450	1465	Tercapai
4.	April	1520	1500	Tidak Tercapai
5.	Mei	1445	1431	Tidak Tercapai
6.	Juni	1580	1590	Tercapai
7.	Juli	1610	1580	Tidak Tercapai
8.	Agustus	1350	1320	Tidak Tercapai
9.	September	1360	1420	Tercapai
10.	Oktober	1450	1390	Tidak Tercapai
11.	November	1430	1450	Tercapai
12.	Desember	1500	1550	Tercapai

Sumber : P&GA PT. Charoen Pokphand Indonesia – Berbek

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa terdapat beberapa bulan yang belum mampu mencapai target produksi Perusahaan. Ketidakstabilan pencapaian target produksi tersebut menunjukkan bahwa proses produksi belum berjalan secara konsisten sesuai dengan target yang telah ditetapkan Perusahaan. Dalam sebuah Perusahaan, pencapaian target produksi tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis seperti mesin dan bahan baku, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan proses produksi. Oleh karena itu, fluktuasi capaian produksi tersebut dapat menjadi indikasi bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam pelaksanaan proses produksi.

Selain dilihat dari capaian produksi, kondisi kinerja karyawan juga dapat dilihat melalui hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil penilaian tersebut disajikan pada tabel 1.2 berikut

Tabel 1. 2 Rekapitulasi Kinerja Karyawan

Nilai	Kriteria	Presentase (%)	Jumlah
A	Memuaskan	30%	36
B	Baik	60%	72
C	Cukup	10%	12
D	Perlu Peningkatan	-	-
E	Kurang	-	-
Total Karyawan		100%	120

Sumber : P&GA PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa sebagian besar karyawan berada pada kategori “Baik”, sedangkan jumlah karyawan yang memperoleh kategori “Memuaskan” masih relatif lebih sedikit. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun kinerja karyawan secara umum telah berada pada tingkat yang cukup baik, namun belum seluruhnya mencapai tingkat kinerja optimal sesuai dengan harapan perusahaan. Dengan demikian, masih terdapat ruang bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan agar pencapaian target produksi dapat berlangsung secara lebih konsisten pada setiap periode.

Fenomena ketidakstabilan pencapaian target produksi dan belum optimalnya hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan di PT Charoen Pokphand Indonesia - Berbek. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi maupun faktor psikologis yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan (Jambak, 2023). Dua faktor yang secara teoritis maupun empiris banyak

disorot dalam berbagai kajian manajemen sumber daya manusia adalah budaya organisasi dan stres kerja, sehingga perusahaan perlu mengidentifikasi kedua faktor tersebut secara lebih mendalam agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Kinerja karyawan diyakini dipengaruhi oleh sejumlah faktor, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sendiri didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, serta keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi landasan atau pedoman dalam berperilaku maupun melaksanakan tugas di dalam perusahaan. Apabila diterapkan secara kuat, budaya organisasi mampu membentuk pola perilaku kerja yang positif, meningkatkan tingkat kedisiplinan, sekaligus mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Sebaliknya, penerapan budaya organisasi yang tidak konsisten dapat memberikan pengaruh negatif terhadap perilaku kerja karyawan sehingga berujung pada penurunan kinerja (Putri, 2022).

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, adapun nilai-nilai budaya organisasi pada PT. Charoen Pokphand Indonesia-Berbek yang mencerminkan 3 (tiga) nilai semangat kerja perusahaan sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Budaya Organisasi

Nilai-Nilai Budaya Organisasi	Keterangan
<i>Integrity</i>	Jujur, menjaga nama baik perusahaan, mentaati tata tertib Perusahaan
<i>Professionalisme</i>	Bertanggung jawab, efektif dan efisien, berorientasi ke masa depan Perusahaan
<i>Reward</i>	Merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, keterbukaan menghargai, memberikan dan saling penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerjasama tim yang ada di Perusahaan

Sumber: P&GA PT. Charoen Pokphand Indonesia

Ketiga nilai inti tersebut tidak hanya berhenti sebagai slogan perusahaan, melainkan diimplementasikan dalam perilaku sehari-hari karyawan maupun dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan, perusahaan senantiasa mengutamakan integritas dan kepuasan pelanggan sebagai pertimbangan utama. Salah satu wujud nyata penerapan budaya perusahaan tersebut adalah pelaksanaan *town hall meeting* secara rutin yang melibatkan seluruh karyawan untuk berbagi informasi, menyampaikan capaian maupun kendala perusahaan, serta membuka ruang diskusi secara terbuka antara manajemen dan karyawan. Selain itu, perusahaan juga secara rutin menyelenggarakan berbagai acara dan kegiatan yang bertujuan mempromosikan budaya perusahaan, seperti kegiatan *team building*, acara sosial, serta kegiatan olahraga bersama, yang diharapkan dapat mempererat hubungan antarkaryawan sekaligus memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan. Di samping itu, perusahaan turut berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam, tanpa membedakan suku, agama, ras, maupun gender, sehingga setiap karyawan memperoleh kesempatan yang setara dalam berkontribusi dan mengembangkan karier di perusahaan.

Selain nilai-nilai inti tersebut, penerapan budaya organisasi di PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek juga dapat diamati melalui program 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) yang diterapkan di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan, perusahaan memasang media informasi berupa poster "Terapkan 5R!" di area kerja sebagai pengingat sekaligus panduan visual bagi karyawan dalam menjaga ketertiban dan kedisiplinan kerja. Prinsip Ringkas mengajak karyawan untuk memilih dan memisahkan barang yang tidak diperlukan

di tempat kerja. Rapi mendorong dilakukannya penataan barang dan peralatan kerja secara teratur. Resik menekankan pentingnya menjaga kebersihan area kerja. Rawat berarti memelihara kondisi ringkas, rapi, dan resik secara berkelanjutan, sedangkan Rajin bertujuan membiasakan karyawan agar ketiga kondisi tersebut menjadi bagian dari kebiasaan kerja sehari-hari. Program 5R ini mencerminkan bagaimana nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi pada kualitas kerja yang menjadi bagian dari budaya organisasi perusahaan diterjemahkan ke dalam praktik kerja yang nyata dan dapat diamati langsung di produksi, sehingga turut membentuk kebiasaan kerja yang tertib dan berpotensi mendukung kenyamanan serta keselamatan kerja karyawan, termasuk dalam upaya menekan sumber-sumber tekanan kerja yang muncul akibat lingkungan kerja yang kurang tertata.

Penerapan budaya organisasi di PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek turut diperkuat melalui hasil wawancara peneliti dengan pihak *Personalia and General Affair* (P&GA) perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa perusahaan menerapkan sistem *reward* yang berkaitan dengan masa kerja dan pencapaian kinerja karyawan. Karyawan yang telah mengabdikan selama sepuluh tahun akan memperoleh cendera mata sebagai bentuk apresiasi perusahaan atas loyalitas dan dedikasinya, sedangkan karyawan dengan kinerja yang baik akan memperoleh *gift employees* sebagai bentuk penghargaan atas hasil kerja yang telah dicapai. Sistem *reward* tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja sekaligus menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Sebagai perusahaan yang berafiliasi dengan Charoen Pokphand Group asal Thailand, PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek turut mengadopsi sebagian

unsur budaya asal perusahaan induk ke dalam budaya kerja di lingkungan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak P&GA, unsur budaya Thailand yang diterapkan di PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek adalah budaya kebersihan, khususnya sebelum memasuki maupun selama berada di area kerja. Kebiasaan tersebut menunjukkan bahwa aspek kebersihan dan higienitas menjadi salah satu perhatian penting perusahaan, khususnya mengingat perusahaan yang bergerak di bidang produk pangan yang menuntut standar kebersihan tinggi.

Selain itu, hasil wawancara dengan pihak P&GA juga mengungkapkan bahwa perusahaan menerapkan kebiasaan *morning briefing* yang dilaksanakan setiap pagi oleh seluruh divisi di PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek. Kegiatan *morning briefing* tersebut digunakan sebagai forum rutin untuk membahas pencapaian target kerja pada masing-masing divisi, mengevaluasi kendala yang dihadapi pada hari sebelumnya, serta menetapkan target maupun rencana kerja pada hari berjalan. Kebiasaan ini mencerminkan budaya kerja yang berorientasi pada hasil sekaligus mendorong komunikasi yang intensif antara pimpinan dan karyawan di setiap divisi. Di satu sisi, *morning briefing* yang konsisten dapat membantu karyawan memahami target kerja secara jelas sejak awal hari, namun di sisi lain, rutinitas evaluasi capaian target setiap hari juga berpotensi menjadi salah satu sumber tekanan kerja apabila tidak diimbangi dengan pendekatan komunikasi yang suportif dari pimpinan divisi.

Meskipun nilai-nilai budaya organisasi tersebut telah dirumuskan dan disosialisasikan secara formal oleh perusahaan, penerapannya di lapangan tidak selalu berjalan seragam pada seluruh karyawan. Perbedaan lama masa kerja, beban

tanggung jawab pribadi, serta tekanan produksi yang tinggi dapat memengaruhi sejauh mana karyawan dalam menjalankan budaya organisasi tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja. Dalam lingkungan kerja, setiap karyawan dihadapkan pada berbagai tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai dengan target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan perusahaan. Tuntutan tersebut dapat berupa penyelesaian pekerjaan dalam batas waktu tertentu, pencapaian target produksi, pembagian peran dalam organisasi, maupun penyesuaian terhadap perubahan kondisi kerja. Apabila tuntutan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik, maka dapat menimbulkan stres kerja yang pada akhirnya berpotensi memengaruhi kinerja karyawan (Fhauzan, 2024).

Pada perusahaan PT Charoen Pokphand Indonesia - Berbek, proses produksi berlangsung secara berkelanjutan dan menuntut koordinasi yang baik antarkaryawan. Selain dituntut untuk menjaga kualitas hasil produksi, karyawan juga dituntut bekerja secara disiplin, teliti, serta mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target produksi yang telah ditetapkan perusahaan. Karakteristik pekerjaan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja di sektor agribisnis memiliki potensi munculnya tekanan kerja yang dapat memengaruhi kondisi fisik maupun psikologis karyawan apabila tidak dikelola secara tepat. Indikasi mengenai potensi sumber stres kerja tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan pihak P&GA sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, yaitu adanya kebiasaan *morning briefing* yang dilaksanakan setiap pagi oleh seluruh

divisi untuk membahas pencapaian target kerja. Rutinitas evaluasi capaian target yang dilakukan secara harian tersebut, meskipun bertujuan positif untuk menjaga kinerja perusahaan tetap berorientasi pada hasil, di sisi lain juga berpotensi menjadi salah satu sumber tuntutan tugas yang dirasakan karyawan setiap harinya. Selain itu, penerapan program 5R yang menuntut kedisiplinan dan ketertiban kerja secara konsisten turut menambah standar perilaku yang harus dipenuhi karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kombinasi antara tuntutan target produksi, evaluasi kinerja harian, serta standar kedisiplinan kerja tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia - Berbek menghadapi berbagai sumber tekanan kerja yang datang secara bersamaan dan berulang, sehingga menjadikan stres kerja sebagai isu yang relevan dan penting untuk diteliti pada objek penelitian ini.

Dalam penelitian ini, pembahasan mengenai stres kerja menjadi semakin penting karena subjek penelitian difokuskan pada karyawan yang termasuk dalam kelompok *sandwich generation*. *Sandwich generation* merupakan kelompok individu yang memiliki tanggung jawab ganda, yaitu memenuhi kewajiban sebagai pekerja sekaligus memberikan dukungan ekonomi maupun perhatian kepada orang tua dan keluarga inti. Kondisi tersebut menyebabkan kelompok *sandwich generation* menghadapi tuntutan yang lebih kompleks dibandingkan karyawan pada umumnya karena harus mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga (Ainunnisa, 2025). Tanggung jawab ganda yang dimiliki oleh *sandwich generation* berpotensi meningkatkan tekanan psikologis, terutama ketika tuntutan pekerjaan harus diselesaikan bersamaan dengan

kewajiban keluarga. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara terus-menerus tanpa adanya kemampuan untuk mengelola tekanan yang dihadapi, maka stres kerja yang dialami karyawan dapat memengaruhi konsentrasi, motivasi, produktivitas, serta pencapaian kinerja. Oleh karena itu, stres kerja menjadi salah satu variabel yang relevan untuk dikaji dalam penelitian ini, khususnya pada karyawan *sandwich generation* di PT Charoen Pokphand Indonesia - Berbek.

Berdasarkan uraian tersebut, budaya organisasi dan stres kerja merupakan dua faktor yang secara teoritis memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan pada berbagai jenis organisasi dan sektor industri. Meskipun demikian, hasil penelitian yang diperoleh masih menunjukkan adanya perbedaan sehingga membuka peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut pada konteks organisasi dan karakteristik responden yang berbeda.

Pada variabel budaya organisasi, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan temuan. Mardiani dan Sepdiana (2021), mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Noviani dan Rizqi (2024), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui pembentukan perilaku kerja yang lebih disiplin dan bertanggung jawab. Sebaliknya, Trijaya et al. (2023), mengemukakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan masih memerlukan pembuktian empiris pada objek penelitian yang berbeda.

Pada variabel stres kerja, Sari (2021), menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Saleem et al. (2021), menjelaskan bahwa stres kerja dapat menghambat kinerja karyawan, terutama *task performance*, meskipun pada tingkat tertentu masih dapat mendorong *adaptive performance*. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan masih bergantung pada karakteristik pekerjaan, kondisi organisasi, serta kemampuan individu dalam mengelola tekanan kerja.

Selain adanya perbedaan hasil penelitian pada masing-masing variabel, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan responden karyawan secara umum tanpa mempertimbangkan karakteristik pekerja yang termasuk dalam kelompok *sandwich generation*. Padahal, kelompok *sandwich generation* memiliki tanggung jawab ganda sebagai pekerja sekaligus penanggung jawab keluarga sehingga berpotensi memiliki persepsi yang berbeda terhadap budaya organisasi maupun tingkat stres kerja yang dialami. Dengan demikian, penelitian yang menguji pengaruh budaya organisasi dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan subjek *sandwich generation*.

Berdasarkan latar belakang di atas, oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna mengetahui **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SANDI WCH GENERATION PT CHAROEN POKPHAND INDONESIA”**.

B. Rumusan Masalah

Dengan melihat beberapa permasalahan diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *sandwich generation* PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek?
2. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *sandwich generation* PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek?
3. Apakah budaya organisasi dan stress kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan *sandwich generation* PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan *sandwich generation* PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan *sandwich generation* PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan *sandwich generation* PT. Charoen Pokphand Indonesia - Berbek.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana penerapan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan, khususnya teori-

teori manajemen dalam dunia kerja, serta menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai pengaruh karakteristik budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

3. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi koleksi perpustakaan yang bermanfaat sebagai bahan bacaan bagi mahasiswa maupun pihak lain yang berkepentingan, serta menjadi referensi dan acuan bagi penelitian sejenis untuk menambah wawasan dan pengetahuan terkait budaya organisasi dan disiplin kerja dalam perusahaan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca mengenai karakteristik budaya organisasi beserta pengaruhnya, serta menjadi referensi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.