

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam menghadapi era globalisasi dan persaingan industri pupuk yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saing melalui optimalisasi kinerja sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset penting yang menjadi penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu perusahaan yang memiliki peranan strategis di bidang industri pupuk adalah PT. Pupuk Iskandar Muda Kota Lhokseumawe, yang berperan penting dalam memenuhi kebutuhan pupuk di wilayah Aceh dan sekitarnya.

Untuk mencapai target produksi yang optimal, kinerja karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan. Kinerja karyawan merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin organisasi (Anggraini et al., 2023). Menurut Firmansyah et al., (2023) kinerja karyawan merupakan hasil yang dapat diraih oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan. Hal ini berarti bahwa setiap karyawan harus melakukan tugas, tanggung jawab, dan wewenang mereka sesuai dengan moral, etika, dan tanpa melanggar hukum.

Menurut Lusiana (2018) , kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu kesetiaan yang mencerminkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi, prestasi kerja yang menilai pencapaian target dan kualitas hasil, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas secara tepat waktu dan penuh kesadaran, kerja sama dalam membangun hubungan harmonis serta kolaborasi tim, dan prakarsa yang menunjukkan inisiatif serta keberanian menghadapi

tantangan. Selanjutnya, Zahriyah et al (2015) menambahkan bahwa kinerja karyawan juga dapat diukur melalui indikator kuantitas hasil kerja, kualitas pekerjaan sesuai standar, serta ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dilihat tidak hanya dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari mutu, kedisiplinan waktu, serta kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan dengan kinerja tinggi mampu memberikan kontribusi nyata dalam menjaga kualitas produksi, meningkatkan produktivitas, serta mendukung kelangsungan bisnis perusahaan. Namun demikian, berdasarkan pengamatan awal masih ditemukan beberapa kendala yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan di PT. Pupuk Iskandar Muda. Dengan adanya kinerja karyawan yang baik diharapkan mampu untuk bersaing ke depannya, dapat diakui dan diberikan penghargaan oleh organisasi dikarenakan mempunyai para karyawan yang berkualitas. Dibalik kinerja karyawan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain efektivitas program *onboarding* dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan dengan staf sumber daya manusia PT Pupuk Iskandar Muda pada tanggal 14 maret 2025, mengatakan bahwa kinerja karyawan mengalami peningkatan tetapi belum sepenuhnya optimal di beberapa departemen. Hal ini menunjukkan bahwa adanya ketidaksesuaian antara rencana target dengan realisasi kerja di lapangan sehingga standar target belum sepenuhnya terpenuhi. Hal tersebut diperkuat dengan data kinerja karyawan 5 tahun terakhir, yang menunjukkan hasil yang fluktuatif dalam

mencapai target dan cenderung mengalami kekurangan dalam mencapai target perusahaan. Data tersebut adalah sebagai berikut.

**Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan PT PIM 2020-2024**

No.	Uraian Kriteria	Satuan	PT PIM				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	Rata-rata penilaian <i>soft competency 360°</i>	%	95,75	96,87	103,71	105	107,56
2	Rata-rata pencapaian <i>Key Performance Indicator (KPI) individu</i>	%	81,11	84,48	101,75	105	104,59
3	Rata-rata nilai kinerja	%	85,53	88,23	102,34	98	99,89

Sumber : PT PIM (2025)

Berdasarkan tabel 1.1 rata-rata penilaian *soft competency 360°* pada tahun 2020 memiliki angka 95,75% dari total persen yang ditargetkan oleh perusahaan yaitu sebesar 100%, sehingga jumlah target yang tidak tercapai adalah sebesar 4,25%. Sedangkan di tahun 2021 mengalami peningkatan tetapi masih belum menyentuh angka persen yang ditargetkan yaitu sebesar 96,87%, sehingga angka persen yang tidak tercapai pada tahun tersebut adalah sebesar 3,13%. Jika dibandingkan dari tahun 2020-2024 peneliti menemukan bahwasanya *soft competency* PT Pupuk Iskandar Muda di tahun 2020 memiliki angka persen terendah dibandingkan dengan tahun-tahun berikutnya.

Selanjutnya *Key Performance Indicator (KPI) individu* memiliki keterikatan satu sama lain dengan *program onboarding* dan *work life balance* untuk mengevaluasi keberhasilan suatu aktivitas dan tanggung jawab di dalam perusahaan. *Key performance indicator (KPI) individu* diatas menunjukkan angka 81,11% di tahun 2020 dari total 100% yang telah ditargetkan oleh PT PIM, jumlah yang tidak mencapai target pada tahun tersebut adalah sebesar 18,89%.

Sedangkan pada tahun berikutnya yaitu pada tahun 2021 memiliki angka 84,48%, dimana angka persen yang tidak tercapai pada tahun tersebut adalah sebesar 15,52% dari total yang ditargetkan yaitu 100%. Jika dilihat kembali dari tahun 2020-2024, tahun 2020 adalah tahun dengan angka persen terendah dibandingkan dengan tahun-tahun berikutnya.

Dan terakhir rata-rata kinerja karyawan pada PT Pupuk Iskandar Muda pada tahun 2020 berada di angka 85,53% dari total yang ditargetkan oleh PT PIM yaitu sebesar 100%, menunjukkan 14,47% tidak tercapai pada tahun tersebut. Di tahun berikutnya yaitu pada tahun 2021 angka persen menduduki 88,23% dari total target yang ditetapkan yaitu sebesar 100%, sehingga angka persen yang tidak tercapai adalah sebesar 11,77%. Selanjutnya pada tahun 2023 mengalami peningkatan yaitu 98%, sehingga angka persen yang tidak tercapai adalah sebesar 2%. Dan terakhir pada tahun 2024 juga mengalami peningkatan kembali di angka 99,89%, sehingga target yang tidak tercapai adalah 0,11%. Jika dibandingkan dari tahun 2020-2024 angka persen terendah dimiliki oleh tahun 2020.

Berdasarkan data kinerja PT Pupuk Iskandar Muda selama periode 2020–2024, terlihat adanya fluktuasi pencapaian target yang menunjukkan kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Beberapa indikator, seperti *soft competency 360°*, *Key Performance Indicator (KPI)* individu, dan rata-rata nilai kinerja, pada beberapa tahun masih berada di bawah standar yang ditetapkan perusahaan. Hasil wawancara dengan staf SDM juga mengungkapkan bahwa meskipun kinerja cenderung meningkat, masih terdapat ketidaksesuaian antara rencana target dan realisasi di lapangan. Kondisi ini diperburuk oleh pelaksanaan program onboarding yang belum berjalan efektif, di mana materi orientasi kurang

mendalam, pendampingan mentor belum optimal, dan proses adaptasi karyawan baru memerlukan waktu lebih lama. Selain itu, ketidakseimbangan *work life balance* turut menjadi kendala, seperti kewajiban lembur di hari libur, sistem kerja shift, beban kerja tinggi, serta tekanan penyelesaian tugas yang ketat, yang berdampak pada stres kerja dan penurunan kualitas kinerja. Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan perlunya kajian mendalam mengenai pengaruh efektivitas program onboarding dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda.

Salah satu permasalahan yang sering muncul dalam PT Pupuk Iskandar Muda adalah proses adaptasi karyawan baru atau program *onboarding* yang belum berjalan secara efektif. Program *onboarding* merupakan sebuah proses yang dilakukan selama masa percobaan untuk mengintegrasikan karyawan baru dengan budaya dan lingkungan kerja perusahaan melalui serangkaian aktivitas yang disusun secara sistematis dan formal. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2015) program *onboarding* yang dirancang seharusnya dapat membantu karyawan baru memahami budaya kerja, tugas dan tanggung jawab, serta standar operasional perusahaan.

Berdasarkan Maharani dan Iryanti (2025) , efektivitas program onboarding dipengaruhi oleh tiga indikator penting, yaitu durasi pelaksanaan yang proporsional agar materi dapat tersampaikan dengan tuntas, relevansi materi yang sesuai dengan budaya serta kebutuhan kerja nyata, serta metode penyampaian yang interaktif dan kreatif sehingga nilai-nilai perusahaan lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh karyawan. Selanjutnya, menurut SaThierbach (2015) , indikator pada dasarnya berfungsi sebagai tolok ukur yang terukur dalam menilai

efektivitas, baik dalam kinerja karyawan melalui Key Performance Indicator (KPI) maupun dalam program pengembangan dan retensi karyawan. Indikator tidak hanya berbentuk target angka, tetapi juga mencakup evaluasi kepuasan, tingkat keterlibatan, hingga dampak nyata terhadap penurunan turnover dan peningkatan loyalitas pegawai. Dengan demikian, penggunaan indikator menjadi hal yang krusial bagi organisasi untuk menilai sejauh mana program onboarding benar-benar berkontribusi pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Penelitian oleh Thirulogasundaram et al (2023) menemukan bahwa program *onboarding* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya mayoritas responden merasa onboarding membantu mereka memahami budaya organisasi, meningkatkan efisiensi kerja, dan memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pada papenelitian lain Walker-Schmidt et al (2022) menunjukkan bahwa program *onboarding* yang diperpanjang secara signifikan meningkatkan retensi karyawan di sektor IT. Penelitian ini menemukan tingkat retensi lebih tinggi pada kelompok onboarding lebih panjang dibanding kelompok kontrol, meskipun tingkat engagement rata-rata tidak menunjukkan perbedaan signifikan.

Namun dalam praktiknya pelaksanaan *onboarding* di beberapa bagian masih kurang terstruktur, materi yang disampaikan kurang mendalam dan bimbingan dari atasan atau mentor belum berjalan optimal. Akibatnya, karyawan baru membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama dan potensi kesalahan kerja pun meningkat. Hal ini berpengaruh pada menurunnya produktivitas kerja, tingginya beban kerja karyawan lama yang harus mendampingi serta mempengaruhi target produksi perusahaan. Ketidakefektifan pelaksanaan

onboarding tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik di lapangan dan konsep onboarding yang ideal sebagaimana dijelaskan dalam berbagai literatur.

*Onboarding* bervariasi dalam berbagai literatur. Namun, sebagian besar definisi mencakup unsur integrasi dengan organisasi. Orientasi yang efektif memberikan manfaat bagi karyawan baru dan organisasi dengan memastikan terjalinnya hubungan emosional, sehingga membuka jalan menuju keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, program orientasi dirancang untuk menyesuaikan karyawan baru dengan budaya dan ekspektasi organisasi. Efektivitas organisasi lebih tinggi bagi perusahaan yang menciptakan pengalaman orientasi yang berharga (Walker-Schmidt et al., 2022).

Selain efektivitas program onboarding, faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *Work Life Balance*. *Work life balance* adalah strategi pengelolaan manajemen yang krusial dalam memastikan kinerja pegawai serta untuk meningkatkan kinerja organisasi, hal tersebut dapat bermanfaat bagi tenaga kerja dan organisasi (Yan & Zhou, 2016). Definisi lain dari *work life balance* adalah kemampuan seorang individu dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

*Work-life balance* penting bagi seorang karyawan, keseimbangan keberadaan pekerjaan dapat menyalurkan antara pekerjaan dan kehidupan non-publik seorang karyawan untuk bekerja dengan baik sehat, ideal dan menampilkan kehidupan yang bahagia. Penelitian Arifin & Muharto (2022) menunjukkan bahwa *Worklife Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dikarenakan semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan, maka

semakin baik pula kinerja karyawan. Di penelitian lain oleh Liana et al (2025) menemukan bahwa mentoring dan counseling berpengaruh positif terhadap *Work Life Balance*, sementara hanya counseling yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Work Life Balance* sendiri tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Ardiansyah dan Surjanti (2020) , *work-life balance* dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain keseimbangan waktu antara pekerjaan dengan kepentingan pribadi, tanggung jawab karyawan baik terhadap keluarga maupun perusahaan, kehidupan sosial di luar pekerjaan, serta ketersediaan waktu untuk menyalurkan hobi atau minat pribadi. Selanjutnya, menurut Windika Putri dan Frianto (2023) , *work-life balance* dilihat dari kemampuan karyawan membagi waktu dan energi secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang meliputi pembagian waktu kerja, tingkat stres akibat pekerjaan, pengelolaan konflik pekerjaan–keluarga, hingga persepsi terhadap fleksibilitas kerja. Selain itu, *work-life balance* juga berkaitan erat dengan indikator kinerja karyawan seperti produktivitas, komitmen, konsistensi hasil, dan efisiensi kerja, serta dapat diperkuat melalui komitmen organisasi yang tercermin dalam kesediaan karyawan mendukung tujuan perusahaan, keterlibatan dalam aktivitas organisasi, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Dengan demikian, *work-life balance* bukan hanya menyangkut pengaturan waktu, tetapi juga mencakup kualitas hubungan pribadi, kepuasan kerja, serta kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara awal pada karyawan di PT. Pupuk Iskandar Muda, penulis menemukan berbagai masalah yang di alami karyawan di PT.

Pupuk Iskandar Muda yang sesuai dengan work-life balance yang dimana pada karyawan di PT. Pupuk Iskandar Muda dengan sistem kerja yang mengharuskan karyawannya tetap bekerja di hari libur seperti hari minggu (kerja lembur), serta sistem kerja yang menggunakan shift juga mengharuskan karyawannya tetap bekerja di malam hari ditambah lagi beban kerja yang tinggi, tekanan kerja yang tinggi serta tuntutan kerja yang mengharuskan karyawannya menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu membuat karyawan cenderung menghabiskan waktu dan tenaganya bahkan pikirannya ke pekerjaan dibandingkan dengan urusan lainnya, yang akhirnya menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan di luar pekerjaannya sehingga kualitas kerja karyawan menurun.

Dukungan sosial yang kurang akan menyebabkan berkurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, terlebih lagi dengan pekerjaan yang mempunyai tuntutan kerja yang mengharuskan karyawan milenial menyelesaikannya tepat waktu, akan menghabiskan waktu yang lebih lama dari yang seharusnya. Hal ini terjadi pada karyawan pada PT. Pupuk Iskandar Muda, dimana perusahaan kurang memperhatikan karyawan milenial sehingga timbul beban kerja yang *unbalance* antar pekerja satu dengan yang lainnya.

Oleh karena itu, penting untuk menemukan dan memahami pengaruh budaya perusahaan dan komitmen perusahaan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda. PT Pupuk Iskandar Muda menghadapi sejumlah masalah, termasuk dinamika industri pupuk yang terus berubah, perubahan teknologi dalam produksi pupuk, dan kebutuhan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan. Untuk mencapai keunggulan

kompetitif dan efisiensi operasional, penting untuk memahami kinerja karyawan seperti komitmen organisasi dan budaya organisasi.

Dalam industri pupuk yang menerapkan target produksi tinggi, karyawan sering dihadapkan pada jam kerja panjang, lembur, maupun tuntutan kerja di luar jam kerja. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kelelahan fisik dan stres psikologis, sehingga berdampak pada motivasi kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan. Hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai pengaruh efektivitas program *onboarding* dan *work life balance* di PT Pupuk Iskandar Muda terhadap kinerja karyawan.

## **1.2 Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Efektivitas Program *Onboarding* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Iskandar Muda Kota Lhokseumawe ?
2. Bagaimana pengaruh *Work life Balance* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pupuk Iskandar Muda Kota Lhokseumawe ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh Efektivitas Program *Onboarding* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Iskandar Muda Lhokseumawe.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Iskandar Muda Lhokseumawe.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan efektivitas program *Onboarding*, *Work Life Balance*, dan kinerja karyawan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti yang memperkuat dan memperjelas teori-teori yang telah ada mengenai peran penting proses orientasi karyawan baru, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam konteks organisasi atau perusahaan. Penulis mengharapakan dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat, menambah ilmu dan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian dapat menyumbangkan pemikiran atau diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi PT. Pupuk Iskandar Muda dalam meningkatkan Efektivitas Program *Onboarding* dan *Work Life Balance* untuk meningkatkan Kinerja Karyawan yang lebih berorientasi pada kelestarian lingkungan. Dengan mengetahui pengaruh kedua variabel ini, perusahaan dapat menyusun kebijakan kebijakan yang strategis yang tidak hanya memerhatikan praktik ramah lingkungan tapi juga mendukung efisiensi operasional. Penulis berharap penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi perusahaan dalam mengimplementasikan prinsip prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam aspek manajemen perusahaan.