



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era moderen ini, kesadaran konsumen akan kebutuhan bahan pangan yang mereka konsumsi sehari - hari meningkat. Hal ini dibuktikan dengan tuntutan konsumen yang semakin tinggi terhadap kesegaran pangan. Konsumen semakin khawatir mengenai gizi, keamanan pangan, berbagai cemaran mikrobiawi dan kimiawi yang mengganggu kesehatan, perhitungan harga, serta kemudahan untuk menyiapkan atau menghidangkannya. Dorongan ini menuntut pengembangan produk pangan baru dan inovasi teknologi pangan untuk menghasilkan beragam jenis dan bentuk pangan olahan untuk memenuhi keinginan konsumen (Nextgen, 2016).

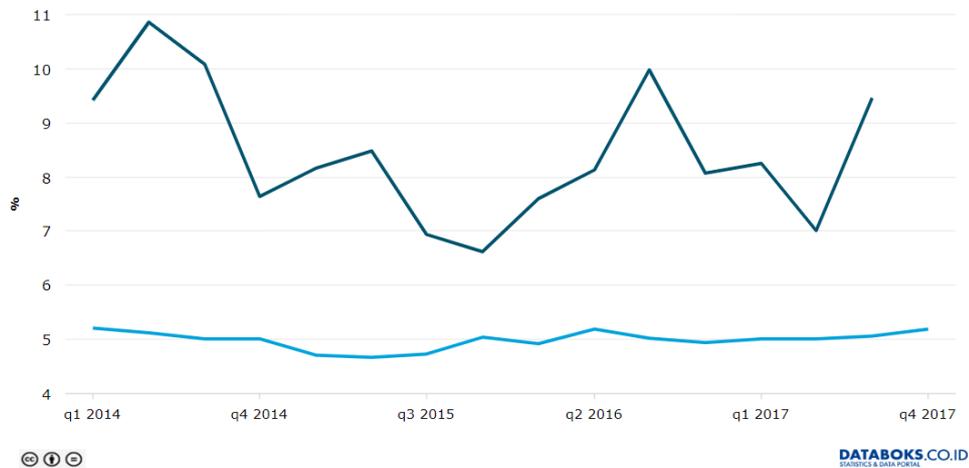
Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya industri pangan. Secara garis besar, industri pangan mencakup tiga kegiatan yaitu, penyediaan bahan mentah yang meliputi kegiatan yang berhubungan dengan pemilihan bahan pangan yang sesuai dengan produk pangan, pengolahan / proses pembuatan produk pangan dari bahan mentah menjadi barang jadi, dan distribusi yang berkaitan dengan kegiatan penyimpanan serta penyaluran kepada konsumen (Nextgen, 2016).

Industri pangan menghasilkan berbagai produk pangan olahan dalam bentuk makanan tradisional maupun moderen. Produksi pangan olahan ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pasar, baik pasar lokal maupun ekspor. Perubahan demografi juga terlihat dari makin banyaknya penduduk berusia muda yang lebih menyukai produk pangan olahan seperti *snack*, *bakery*, minuman dalam kemasan, serta

produk olahan lainnya. Hal ini menjadi tantangan khusus bagi para pelaku industri pangan untuk menyediakan produk pangan sesuai dengan permintaan pasar tersebut. Makin banyaknya masyarakat urban juga telah memacu pertumbuhan industri pangan. Hal ini disebabkan kebutuhan masyarakat perkotaan ternyata berbeda dengan pedesaan. Mereka memiliki pendapatan yang terus meningkat, sehingga daya beli pun bertambah. Mereka juga menyukai produk pangan yang dikemas, praktis dan mudah dalam penanganannya. Pasangan usia muda yang sama-sama bekerja menyebabkan seorang istri tidak memiliki waktu yang cukup untuk memasak di dapur. Maka, memasak masakan yang sudah diolah atau makan di luar rumah menjadi gaya hidup masyarakat urban saat ini (Nextgen, 2016).

Menurut Katadata (2018), mempublikasikan bahwa industri makanan dan minuman diproyeksi masih menjadi salah satu industri andalan penopang pertumbuhan manufaktur dan ekonomi nasional. Peran penting industri makanan dan minuman ini terlihat dari kontribusinya yang konsisten dan signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) industri non-migas serta peningkatan realisasi investasi. Berikut ini adalah grafik pertumbuhan industri makanan dan minuman terhadap PDB Nasional:

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

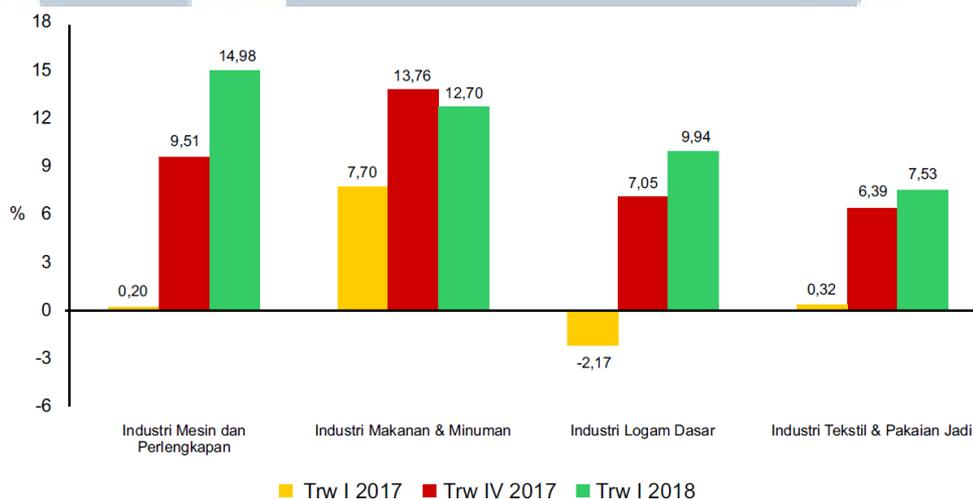


Sumber: Katadata, 2018

Gambar 1.1 Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman Terhadap PDB Nasional

Berdasarkan data pada Gambar 1.1, Kementerian Perindustrian mencatat, Produk Domestik Bruto (PDB) industri makanan dan minuman pada 2016 mencapai Rp 586,5 triliun atau 6,2% dari total PDB nasional senilai Rp 9.433 triliun. Selain itu, industri makanan dan minuman selalu tumbuh di atas pertumbuhan PDB nasional. Pada Triwulan III 2017, PDB industri makanan dan minuman tumbuh 9,46% menjadi Rp 166,7 triliun, sementara ekonomi Indonesia hanya tumbuh 5,06%. Sepanjang Triwulan I-III 2017, sub industri makanan dan minuman tersebut menyumbang 33,78% PDB sektor pengolahan yang mencapai Rp 1.406 triliun dan juga menyumbang 6,42% PDB nasional yang mencapai Rp 7.402 triliun (Katadata, 2018).

Lebih lanjut, menurut Analisis Perkembangan Industri edisi II yang diterbitkan oleh Kementerian Perindustrian (2018), pertumbuhan industri nonmigas pada Triwulan I 2018 relatif cukup tinggi, terutama jika dibandingkan dengan pertumbuhan tahun 2016 dan juga pada semester I 2017. Relatif tingginya pertumbuhan industri nonmigas pada Triwulan I 2018 didukung oleh pertumbuhan yang tinggi pada beberapa kelompok industri, salah satunya adalah industri makanan dan minuman. Berikut ini adalah data grafik pertumbuhan empat kelompok industri yang mengalami pertumbuhan tinggi pada Triwulan I 2018:



Sumber: Kementerian Perindustrian, 2018

Gambar 1. 2 Pertumbuhan Empat Kelompok Industri Yang Mengalami Pertumbuhan Tinggi Pada Triwulan I 2018

Pada Gambar 1.2 di atas, terlihat bahwa pertumbuhan industri makanan dan minuman terus meningkat. Pada Triwulan I 2018 industri makanan dan minuman tumbuh sebesar 12,70%. Meskipun lebih rendah dari pertumbuhan sebesar 13,76% pada Triwulan IV 2017, namun jauh lebih tinggi dari pertumbuhan pada Triwulan I 2017 yang hanya mencapai 7,70% (Kementerian Perindustrian, 2018).

Pertumbuhan yang tinggi pada industri makanan dan minuman pada Triwulan I 2018 ternyata tidak didukung oleh pertumbuhan ekspor industri tersebut, khususnya pada industri makanan. Bahkan pada Triwulan I 2018 nilai ekspor industri makanan mengalami penurunan sebesar 9,77%, di mana nilai ekspor minyak kelapa sawit, yang mendominasi sekitar 55% dari nilai ekspor industri makanan, turun sebesar 16,72%. Menurunnya permintaan terhadap minyak kelapa sawit di tengah meningkatnya pasokan dunia merupakan penyebab utama turunnya harga komoditi ini sepanjang Triwulan I 2018. Pada periode tersebut volume ekspor kelapa sawit hanya turun sekitar 6,65%. Selain tidak didukung oleh kenaikan ekspor minyak kelapa sawit, kenaikan produksi industri makanan juga tidak didukung oleh penurunan impor makanan non sawit, seperti makanan olahan lainnya yang pada Triwulan I 2018 nilai impornya masih naik sekitar 11,29% (Kementerian Perindustrian, 2018).

Turunnya nilai ekspor dan naiknya nilai impor pada industri makanan ternyata tetap mendorong tingginya produksi industri ini di dalam negeri. Hal ini ditunjukkan oleh peningkatan produksi industri makanan pada kelompok industri besar dan sedang (IBS) yang pada Triwulan I 2018 mencapai sebesar 13,93%, dan pada kelompok industri kecil menengah (IKM) mencapai sekitar 7,17%. Sementara itu kenaikan produksi industri minuman juga terjadi, baik pada kelompok IBS maupun pada IKM, yaitu masing-masing sebesar 9,67% dan 3,47% pada Triwulan I 2018 (Kementerian Perindustrian, 2018).

Industri makanan dan minuman nasional diyakini dapat tumbuh positif di tahun 2019. Tahun politik ini dianggap menjadi satu momentum yang cukup menguntungkan bagi industri makanan dan minuman. Sebab akan banyak kegiatan berkumpul seperti kampanye ataupun rapat yang pasti akan membutuhkan pasokan logistik. Menurut Ketua Umum Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) Adhi S Lukman memperkirakan pertumbuhan permintaan makanan dan minuman jelang pemilu 2019 sekitar 9%. Hingga semester I 2018, pertumbuhan industri makanan dan minuman mencapai 8,7%, melampaui targetnya sebesar 8%. Sementara itu, Menteri Perindustrian (Menperin) Airlangga Hartanto mengatakan salah satu katalis kuat yang mendorong pertumbuhan industri tahun ini terutama adalah melonjaknya konsumsi makanan dan minuman serta tekstil dan produk tekstil (TPT). Kemenperin mencatat, pada tahun 2014 dengan adanya momentum Pemilu, industri pengolahan naik menjadi 5,61% dibanding capaian tahun sebelumnya sebesar 5,45%. Adapun industri yang secara signifikan menopang lonjakan tersebut adalah industri makanan dan minuman (Sindonews, 2018).

FMCG adalah atau yang dikenal dengan *Fast Moving Consumer Goods*, merupakan salah satu industri yang cukup besar di Indonesia. Industri FMCG sendiri merupakan industri yang bergerak di bidang kebutuhan masyarakat yang dapat bergerak sangat cepat. Produk FMCG memiliki masa simpan yang relatif singkat karena sifatnya yang cepat rusak. Karena cepat habis, produk – produk tersebut biasanya dijual relatif murah dan cenderung mempunyai masa berlaku yang sangat pendek. Namun dengan sifatnya tersebut, perusahaan berbasis FMCG

justru meraup keuntungan yang banyak. Kategori produk FMCG umumnya mencakup berbagai macam produk konsumen yang sering dibeli termasuk peralatan mandi, sabun, kosmetik, pasta gigi, pisau cukur dan deterjen, serta *non-durable* seperti gelas, lampu, baterai, produk berbahan kertas dan barang-barang plastik. FMCG juga termasuk obat-obatan, barang elektronik, produk makanan & minuman kemasan, meskipun ini sering dikategorikan secara terpisah (Mgt Logistik, 2017).

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri FMCG adalah PT Indofood Sukses Makmur Tbk yang secara khusus bergerak di segmen industri makanan dan minuman. Tahun 2017 merupakan tahun yang penuh tantangan, meskipun tingkat pertumbuhan PDB mengalami peningkatan dan tingkat inflasi relatif rendah. Pertumbuhan konsumsi dalam negeri melambat dan volume permintaan atas kebanyakan produk-produk FMCG mengalami penurunan. Kenaikan harga komoditas terutama *Crude Palm Oil* (“CPO”) dan batubara tidak memberikan dampak yang berarti atas permintaan konsumen (Indofood, 2017).

Namun demikian, PT Indofood berhasil meraih kinerja yang baik. Penjualan bersih konsolidasi tumbuh 5,3% mencapai Rp70,19 triliun di tahun 2017, terutama didorong oleh peningkatan volume penjualan dan harga jual rata-rata dari Grup *Consumer Branded Product* (CBP) dan Agribisnis. *Core profit* meningkat 7,7% menjadi sebesar Rp4,30 triliun, mencerminkan peningkatan kinerja operasional Perseroan; sedangkan laba tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk mencapai Rp4,17 triliun, terutama akibat tidak adanya pendapatan dari kegiatan usaha yang dihentikan (Indofood, 2017).

Mengingat besarnya skala perusahaan, tentu tidak mudah bagi PT Indofood untuk mengatur seluruh aset termasuk sumber daya manusia (SDM). Sebagai perusahaan *Total Food Solutions*, kegiatan operasional PT Indofood mencakup seluruh proses tahapan produksi dan bahkan memayungi empat kelompok usaha strategis yakni Grup Agrobisnis, Grup Bogasari, Grup Makanan Konsumsi bermerek (CBP) dan Grup Distribusi (Indofood, 2017).

PT. Indofood menyadari pentingnya peran pelatihan SDM dalam mendukung kesuksesan dan kesinambungan perseroan. Itulah mengapa PT Indofood menempatkan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu strategi dan kunci utama menuju kesuksesan kinerja. Hingga kini, PT Indofood telah mempekerjakan puluhan ribu karyawan dengan kondisi demokrasi dan kompetensi yang berbeda. Pada level kerja yang lebih tinggi, SDM dibekali kemampuan manajerial dan leadership. Tak jarang proses pengembangan juga diikuti dengan penyediaan fasilitas pelatihan baru serta modul-modul pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan (Indofood, 2017).

Komitmen Grup Indofood terhadap pengembangan sumber daya manusia ini sejalan dengan misi perusahaan, yaitu memberikan solusi atas kebutuhan pangan secara berkelanjutan; senantiasa meningkatkan kompetensi karyawan, tingkat produksi, dan teknologi; memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dan lingkungan secara berkelanjutan; dan meningkatkan *stakeholder's values* secara berkesinambungan (Indofood, 2017).

Bagi PT Indofood, setiap karyawan memiliki kapasitas untuk berprestasi dan memberikan kontribusi terbaik demi keberhasilan tidak hanya perusahaan

tetapi juga bangsa. Maka, seluruh bagian SDM sangat diperhitungkan pengembangannya. Tujuannya untuk menghasilkan tenaga kerja bertalenta yang merupakan tenaga ahli yang mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab. Salah satu tolak ukur yang kerap digunakan adalah dengan pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan atau *employee job satisfaction* (Hanaysha & Tahir, 2015).

Job satisfaction adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi yang perlu diperhatikan untuk menghindari dampak negatif pada kinerja organisasi (Bakotić & Babić, 2013). Penelitian terdahulu menemukan bahwa tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi yang akhirnya akan mendorong organisasi untuk mendapatkan peluang keberhasilan bisnis yang lebih besar di masa depan (Singh, 2012 dalam Hanaysha & Tahir, 2015). Mohammed & Eleswed, (2013) dalam Hanaysha & Tahir, (2015) menyatakan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan lebih kreatif, fleksibel, inovatif, dan loyal.

Sebagai perusahaan manufaktur yang besar, Indofood terus memelihara hubungan yang baik dengan karyawan dan pekerja, yang mendorong kelancaran kegiatan operasional, menjaga *job satisfaction* para karyawannya, dan terciptanya lingkungan kerja yang produktif. Menurut Bakotić & Babić, (2013) dalam Hanaysha & Tahir, (2015), *job satisfaction* adalah elemen penting yang berasal dari pengalaman kerja karyawan yang mencakup beberapa faktor pekerjaan seperti sifat, pembayaran atau gaji, tingkat stres, lingkungan kerja, anggota tim, atasan, dan beban kerja. Sementara itu menurut George & Jones, (2008) dalam Hanaysha &

Tahir, (2015), kepuasan kerja dapat dievaluasi melalui perasaan dan keyakinan karyawan mengenai pekerjaan mereka saat ini.

Di tahun 2014, *JobStreet* melakukan survei kepada 17,623 koresponden pada awal bulan Oktober tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan beberapa faktor sebagai berikut:



Sumber : *Jobstreet, 2014*

Gambar 1. 3 Penyebab Karyawan tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka

Berdasarkan hasil survei *JobStreet* kepada 17,623, sebanyak 54% karyawan menyatakan bahwa mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka karena merasa terpaksa bekerja tidak sesuai latar belakang pendidikan, 60% karyawan mengungkapkan bahwa ketidakpuasan mereka dipengaruhi oleh tidak adanya jenjang karir di kantor mereka, 85% menyatakan ketidakpuasan Karena tidak memiliki *work life balance*, sementara itu 53% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka karena memiliki atasan dengan karakter kepemimpinan militer, paternalis / tidak pernah memberikan kesempatan pada bawahan untuk

mengembangkan daya kreatifitasnya, dan karakter atasan yang acuh terhadap bawahannya (Jobstreet, 2014).

Untuk itu, dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, beberapa hal telah dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Sepanjang tahun 2017, berbagai kegiatan rekreasi, olahraga dan keagamaan telah diselenggarakan bagi karyawan guna mendorong dan meningkatkan hubungan baik antar karyawan baik atasan maupun bawahan. Salah satu kegiatan yang dilaksanakan adalah Indofood Cup yang keempat, yakni kompetisi olahraga bagi berbagai divisi dan anak perusahaan di Jabodetabek dan Jawa Barat (Indofood, 2017).

Pada tahun 2017, Qerja mengolah berbagai data ulasan pegawai untuk berbagai industri dengan lima faktor untuk menghitung tingkat kepuasan karyawan, yaitu kompensasi *benefit*, kesempatan karir, *work life balance*, nilai & budaya, serta manajemen perusahaan.



Sumber: Qerja, 2017

Gambar 1. 4 Tingkat Kepuasan Karyawan pada Industri Perusahaan

Fast Moving Consumer Goods.

Dari hasil survei Qerja pada Gambar 1.4 mengenai tingkat kepuasan kerja pada Industri *Fast Moving Consumer Goods*, PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. menempati posisi ke lima dari lima besar tingkat kepuasan kerja tertinggi di Indonesia. Skor yang didapat PT. Indofood adalah sebesar 2,9274. Hasil ini termasuk hasil yang cukup baik untuk PT Indofood, namun hasil ini masih kalah dibandingkan dengan perusahaan lain pada industri yang sejenis seperti; PT. Unilever Indonesia Tbk. yang menempati posisi pertama dengan skor 2,9309, PT. *Procter & Gamble* yang menempati posisi kedua dengan skor 2,9292, PT. *Paragon Technology and Innovation* yang menempati posisi ketiga dengan skor 2,9289, dan PT. Unicharm Indonesia yang menempati posisi keempat dengan skor 2,9274 (Qerja, 2017).

Berdasarkan hasil survei di atas, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai fenomena *job satisfaction* secara menyeluruh dan yang dirasakan langsung oleh karyawan di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dengan melakukan *in-depth interview*. Dari hasil *in-depth interview*, ternyata delapan dari dua belas karyawan menyatakan ketidakpuasan, antara lain karena; penghasilan yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, kurang menyukai pekerjaan mereka saat ini karena tidak sesuai keahlian, ada yang merasa bahwa di perusahaan lain, lingkungan serta suasana kerjanya lebih menyenangkan, dan ada yang menyatakan bahwa perusahaan kurang fleksibel sehingga kurang beradaptasi terhadap perubahan. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa secara keseluruhan mereka kurang puas karena beban kerja yang harus mereka tanggung terlalu berlebihan terutama pada level *supervisor*. Dari semua hasil *in-depth interview* mengenai *job*

satisfaction tersebut, mayoritas responden mengatakan bahwa faktor perusahaan yang kurang fleksibel terhadap perubahan menjadi alasan mereka kurang puas dalam bekerja. Selain itu, responden yang menyatakan ketidakpuasan rata-rata adalah karyawan yang berusia 35 – 40 tahun dengan masa kerja 3-5 tahun dimana mereka beranggapan bahwa bertahan di perusahaan adalah pilihan terbaik daripada harus kesulitan mencari pekerjaan baru lagi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* yaitu pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*). *Employee empowerment* merupakan pendelegasian wewenang dari pimpinan yang melibatkan semua karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa bangga, harga diri, dan tanggung jawab para karyawan (Brown & Harvey, 2006). Wellins (1991) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menyatakan bahwa perusahaan yang berfokus pada *employee empowerment* akan dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

PT. Indofood selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengaktualisasikan diri. Salah satu bentuk nyata PT. Indofood dalam mengaplikasikan *employee empowerment* adalah dengan mendorong seluruh karyawan untuk berpartisipasi dalam proses sistem perbaikan berkelanjutan. Sepanjang tahun, karyawan memperoleh cukup kesempatan untuk menyumbangkan gagasan bagi peningkatan kinerja usaha dan produktivitas. Selain itu, PT. Indofood juga menyelenggarakan Indofood *Continuous Improvement and Productivity Award* (“CIPTA”).

DEFINISI



• **Kompetisi** kegiatan *Continuous Improvement and Productivity*.

• **Pemberian penghargaan** dalam hal inovasi, peningkatan produktivitas, efisiensi biaya (*cost efficiency*) dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement (CI)*).

• **Sharing Improvement** oleh para peserta improvement Indofood Group dalam hal ide – ide perbaikan di area kerja yang berdampak terhadap perkembangan perusahaan.



Continuous Improvement and Productivity
Award
(CIPTA)

PDSHE Dept – CTR Division

Productivity Development



NAMA KELOMPOK:

BISMA

TEMA/JUDUL PROYEK:

**“Optimalisasi Pencapaian
Output Produksi Bumbu Mie
Instan Indomie Rasa Ayam
Bawang Dari 93,72% Menjadi
100% Di Tahun 2017”**

Sumber: PDSHE, 2018

Gambar 1. 5 Sosialisasi Acara CIPTA

Berdasarkan Gambar 1.5, acara *Continuous Improvement and Productivity Award* (CIPTA) adalah suatu kompetisi yang menjadi wadah untuk karyawan dari berbagai divisi dalam hal inovasi, peningkatan produktivitas, efisiensi biaya, dan perbaikan berkelanjutan. Melalui kompetisi ini para karyawan akan bekerja dalam sebuah tim dan diberikan kesempatan untuk memberikan ide – ide perbaikan di area kerja yang berdampak terhadap perkembangan perusahaan. Ide – ide tim karyawan tersebut dituangkan dalam bentuk makalah. Dari makalah – makalah ini akan dipilih tiga yang terbaik oleh dewan juri dan akan direalisasikan untuk mendorong produktivitas, efisiensi biaya, dan perbaikan berkelanjutan.

Dari hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan untuk mengetahui secara langsung penerapan *employee empowerment* di PT. Indofood, ternyata delapan dari dua belas karyawan menyatakan bahwa pemberian wewenang oleh atasan kepada

bawahannya cenderung pilih kasih, selain itu ada yang menyatakan bahwa atasan terlalu berlebihan dalam mengawasi setiap gagasan atau ide bawahannya sehingga menghambat kebebasan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, mereka juga merasa bahwa atasan tidak konsisten dan selalu berubah – ubah dalam pemberian wewenang, dan ada yang merasa kurang memahami serta kurang mampu untuk melakukan beberapa pekerjaan karena tidak sesuai dengan keahlian yang mereka miliki. Berdasarkan hasil *in-depth interview* ini, secara umum responden sangat mengapresiasi adanya acara CIPTA. Namun bagi mereka, justru karakter atasan serta kompetensi mereka lah yang menjadi faktor penghambat dari penerapan *employee empowerment*.

Selain *employee empowerment*, faktor yang membuat karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk kurang merasakan *job satisfaction* adalah kerjasama tim (*teamwork*). Menurut Purdy et al. (2010) dalam Hanaysha & Tahir (2015) *teamwork* adalah proses pengorganisasian kelompok di antara karyawan dengan tujuan untuk mencapai pekerjaan tertentu. Dalam sebuah tim yang dibutuhkan adalah keinginan untuk saling bergandeng-tangan dalam menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak ahli dalam pekerjaan A, namun ternyata dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Hal inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, di mana beban dibagi untuk mencapai satu tujuan bersama.

Terdapat beberapa cara untuk membangun *teamwork* di tempat kerja, yang pertama adalah menciptakan tujuan yang jelas dan spesifik, kedua adalah membangun kepercayaan dalam tim, ketiga adalah mengadakan kegiatan untuk mendekatkan anggota tim seperti makan siang atau makan malam bersama,

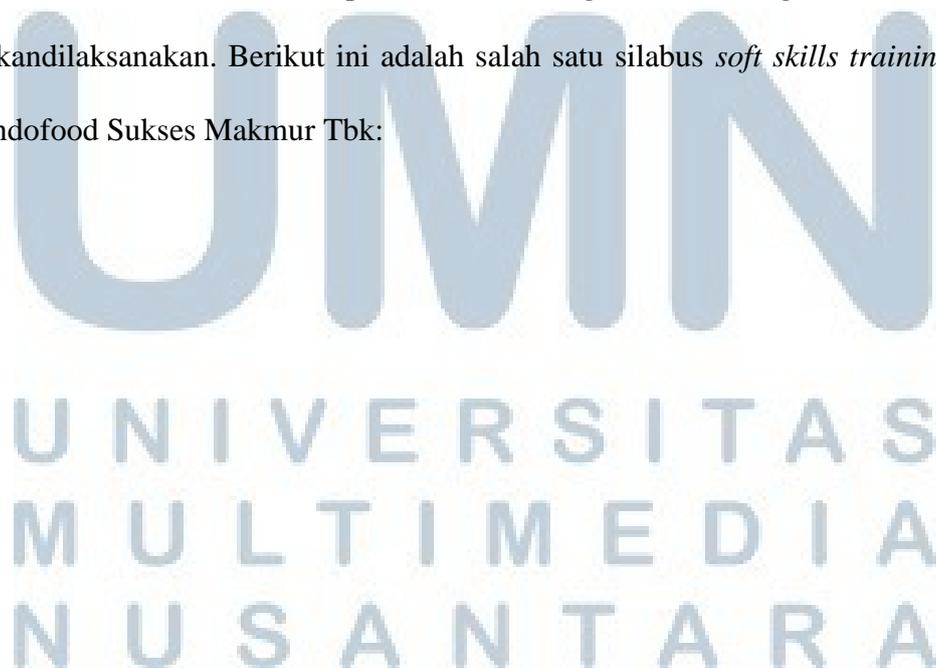
keempat adalah menciptakan sistem penghargaan untuk siapa saja anggota tim yang menonjol dalam tim (berkompetisi sehat dalam tim namun tetap fokus pada tujuan bersama), dan yang terakhir adalah membagi setiap pekerjaan sesuai dengan kompetensi masing – masing anggota tim (Bisnis, 2015).

PT. Indofood Sukses Makmur Tbk melalui kompetisi *Continuous Improvement and Productivity Award* (CIPTA) telah memberi arti pentingnya *teamwork* bagi karyawan. Namun peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai fenomena *teamwork* terhadap tingkat *job satisfaction* karyawan PT. Indofood di luar kompetisi CIPTA. Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan, sepuluh dari dua belas karyawan menyatakan bahwa koordinasi di dalam tim masih kurang sehingga ada anggota tim yang mendominasi, ada yang memiliki masalah personal dengan salah satu rekan kerja yang membuat hubungan kerja menjadi kurang baik, ada beberapa rekan kerja yang memiliki sifat individualis sehingga kurangnya keinginan untuk membantu anggota tim lain yang sedang kesulitan, selain itu ada yang menyatakan adanya persaingan tidak sehat di dalam tim yang menyebabkan kurangnya dukungan dari setiap anggota tim dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari semua hasil *in-depth interview* berdasarkan *teamwork*, peneliti menyimpulkan bahwa persaingan tidak sehat di dalam tim menjadi faktor utama yang menjadi penyebab masalah *teamwork* di PT. Indofood.

Setelah *employee empowerment* dan *teamwork*, faktor lain yang juga dapat mempengaruhi *job satisfaction* di dalam perusahaan adalah *employee training*. Menurut Poh & Abd Hamid (2001) dalam Hanaysha & Tahir (2015), *employee training* adalah proses perancangan program pelatihan khusus untuk meningkatkan

pengetahuan dan kemampuan karyawan, serta membantu karyawan untuk memperbaiki segala kekurangan agar dapat berkinerja dengan baik di perusahaan. Sementara itu, Vasudevan (2014) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menyatakan bahwa *employee training* secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hal serupa juga disampaikan oleh Adesola et al, (2013) dalam Hanaysha & Tahir, (2015) bahwa *training and development* berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Salah satu penerapan *employee training* yang telah dilakukan PT Indofood adalah *soft skills training* yang dikelola oleh divisi *Learning & Development* (L&D). Ada berbagai topik *training* yang dibahas meliputi, *Effective Business Plan, Effective Leadership, Creative Thinking, Negotiation Skills, Personal Time Management*, dan masih banyak lagi. Sebelum persiapan pembuatan materi *training*, divisi *Learning & Development* akan membuat silabus *training* terlebih dahulu untuk memberikan perencanaan dan gambaran mengenai *training* yang akan dilaksanakan. Berikut ini adalah salah satu silabus *soft skills training* di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk:



Creative Thinking

KODE:

Salah satu kompetensi karyawan dalam bekerja adalah memiliki kreativitas. Komponen dalam kreativitas terdiri atas tiga hal, yaitu kemampuan berpikir kreatif (*creative thinking skills*), motivasi (*motivation*) dan pengalaman (*expertise*). Semua factor itu akan mendukung pada peningkatan kreatifitas seseorang, sehingga kemampuan berpikir kreatif merupakan komponen yang harus selalu ditingkatkan.

Training Creative Thinking bertujuan untuk membantu peserta dalam melakukan proses berpikir kreatif dengan menggunakan beberapa metode dan secara langsung dapat mempraktekannya. Dengan training ini diharapkan setiap peserta mampu mengeksplor kekayaan kreatifitas yang dimiliki untuk selalu ditingkatkan, dievaluasi dan membantu dalam mencari ide secara mudah dan konsisten. Sehingga akan dapat membantu menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya dan menemukan ide-ide baru dalam tugas pekerjaannya.

SASARAN	KOMPETENSI YANG DIBANGUN
<p>Meningkatkan kemampuan peserta dalam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk menstimulasikan cara/jalan dalam berpikir sehingga dapat menciptakan ide original dan segar 2. Untuk membantu dalam menggunakan teknik untuk melahirkan, mengevaluasi dan memilih ide baru dengan menggunakan beberapa metode 3. Meningkatkan tingkat kreatifitas setiap orang 4. Penciptaan ide segar dengan mudah dan cepat bagi semua orang 5. Peningkatan kreatifitas dalam menunjang pekerjaan dan menyelesaikan masalah kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptability • Integritas • Belajar terapan • Belajar berkesinambungan • Perbaikan berkelanjutan • Inovasi
MATERI INTI	KONDISI PESERTA
<p>Bagian I : Kreativitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengertian kreativitas - Manfaat berpikir kreatif - Hambatan berpikir kreatif - Manfaat otak kanan dan otak kiri <p>Bagian II : Meningkatkan Kreativitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sikap orang berpikir kreatif - Beberapa metode berpikir kreatif <ul style="list-style-type: none"> - Kreatifitas 3M (Meniru, Menambah & Menciptakan) - SCAMPER (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to Use, Eliminate, Rearrange) - Divergence Idea Generation (Brainstorm, Perfect World, Opposites Thinking, Bouncing Technique, Force Comparison, What If, What, Different Chair, Stupid and Rediculous) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prasyarat Kepesertaan: <ul style="list-style-type: none"> √ Level : Staff, Supervisor, Jr. Mgr, Mid. Mgr
	DURASI & METODE PELATIHAN
	<ul style="list-style-type: none"> • Durasi : 1 x 7 jam (1 hari) • Metode yang akan digunakan : <ul style="list-style-type: none"> - Dialog interaktif - Diskusi kelompok & presentasi - Permainan/ Game - Latihan
	INVESTASI
	<ul style="list-style-type: none"> • ± Rp 250.000 / orang

Sumber: L&D, 2016

Gambar 1. 6 Silabus *Training Creative Thinking*

Gambar 1.7 adalah silabus *training* dari salah satu topik *training* yaitu “*Creative Thinking*”. Di dalam silabus ini, terdapat beberapa hal seperti, sasaran training yang ingin dituju, materi inti yang akan dibahas, kompetensi yang ingin dibangun, kondisi peserta berdasarkan level ataupun jabatan, durasi & metode pelatihan, serta investasi biaya *training*.

Ketika *training* berlangsung, sebelum mulai masuk ke materi, peserta akan diberikan soal *Pre-test* untuk menilai sejauh mana pengetahuan peserta *training* mengenai topik *training* yang akan dibahas dalam *training* tersebut. Dan ketika materi *training* telah selesai disampaikan, peserta akan diberikan soal *Post-test* untuk menilai pengetahuan peserta setelah mengikuti serangkaian kegiatan *training*. Setelah serangkaian kegiatan *training* selesai, sebelum peserta *training* meninggalkan ruangan, peserta juga diminta untuk mengisi lembar evaluasi *training* untuk dijadikan bahan evaluasi departemen L&D dan sebagai saran untuk *training* – *training* selanjutnya.

Dari pemaparan di atas, peneliti ingin mengetahui lebih jauh mengenai pengaruh *employee training* khususnya *training* “*Creative Thinking*” terhadap *job satisfaction*. Dari hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan, ternyata tujuh dari dua belas karyawan menyatakan bahwa studi kasus yang disampaikan dalam *training* “*Creative Thinking*” kurang menajurus dengan kasus yang terjadi di lapangan, selain itu ada yang merasa kurang puas terhadap *training* yang diadakan karena waktu *training* yang terlalu singkat sehingga penyampaian materi oleh *trainer* menjadi terburu – buru dan kurang komunikatif terhadap peserta *training*, ada juga karyawan yang menyatakan bahwa *training* kurang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan kerja sehari – hari mereka yang dinamis, dan beberapa karyawan lainnya merasa program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh departemen *learning & development* terhadap *on the job training* masih kurang mendapatkan perhatian apabila dibandingkan dengan *soft skills training*. Dari

berbagai macam pernyataan dari responden, ternyata kurangnya *hard skills training* menjadi hal yang terpenting yang perlu diperhatikan lebih lanjut oleh PT. Indofood.

Berdasarkan dari fenomena dan permasalahan yang terjadi di perusahaan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh *Employee Empowerment, Teamwork, dan Employee Training* terhadap *Job Satisfaction*; Telaah Pada Karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk**”.

1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini, ada beberapa masalah yang dapat peneliti rumuskan, yakni:

1. Karyawan menyatakan hubungan dengan atasan yang kurang harmonis.
2. Karyawan menyatakan penghasilan yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan.
3. Karyawan menyatakan beban kerja yang harus mereka tanggung berlebihan.

Masalah - masalah tersebut akan diselesaikan dengan cara menjawab pertanyaan peneliti sebagai berikut:

1. Apakah *employee empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk ?
2. Apakah *teamwork* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk ?
3. Apakah *employee training* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bahwa *employee empowerment* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.
2. Untuk mengetahui bahwa *teamwork* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.
3. Untuk mengetahui bahwa *employee training* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti lainnya atau memberikan ilmu pengetahuan dan informasi baru kepada pembaca mengenai pengaruh *employee empowerment*, *teamwork*, *employee training* terhadap *job satisfaction* telaah pada karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan informasi dan saran yang berguna bagi para pelaku bisnis dan juga khususnya perusahaan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti lain sebagai bahan acuan atau referensi dalam membuat penelitian yang sejenis.

1.5. Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih terukur dan spesifik, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan penelitian di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.
2. Responden dari penelitian ini adalah karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.
3. Variabel – variabel yang diteliti adalah *employee empowerment*, *teamwork*, *employee training*, dan *job satisfaction*.
4. *Screening* responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Indofood Sukses Makmur Tbk yang telah mengikuti “*Creative Thinking Training*” selama periode bulan Maret – April 2019.

1.6. Sistematika Penelitian

Untuk lebih memahami dengan jelas laporan penelitian ini, maka sistematika penelitian laporan penelitian ini dikelompokkan menjadi beberapa bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori – teori yang berhubungan dengan penelitian yang peneliti gunakan untuk menjadi pedoman dalam melakukan penelitian dan dalam perumusan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas tentang gambaran umum objek penelitian yaitu PT. Indofood Sukses Makmur Tbk., metodologi penelitian, ruang lingkup penelitian, variable penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisis dan pembahasan hasil pengolahan data penelitian serta deskripsi dari hasil *output* kuesioner karyawan yang berdasar pada konsep dan metodologi yang digunakan

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini adalah bab penutup dari laporan penelitian yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan merupakan jawaban dari rumusan masalah, serta saran dari peneliti terkait dengan penelitian ini baik untuk PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, maupun untuk penelitian selanjutnya.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA