

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pada setiap perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya akan sangat membutuhkan dukungan peran dari sumber daya manusia yang memadai untuk tercapainya proses dalam kegiatan manajemen (Zainal et al., 2018). Sebagai salah satu aset berharga, sumber daya manusia perlu dikelola melalui pengendalian, pemeliharaan dan pengawasan secara konsisten oleh perusahaan untuk mendorong semangat kerja dalam rangka peningkatan terhadap produktivitas kerja, hal ini menjadi upaya dalam mewujudkan pencapaian perusahaan. Manajemen dengan perannya dalam pengelolaan dan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia sebagai bagian dalam mempertahankan staminanya dalam melakukan pekerjaannya pada lingkungan perusahaan (Sedarmayanti, 2011).

Produktivitas kerja pegawai itu sendiri menjadi pengukur tingkat keberhasilan pada suatu perusahaan. Produktivitas sebagai suatu hasil dari keahlian seseorang dalam menyelesaikannya dan sikap mental dalam mencari perbaikan pada pekerjaannya (Sutrisno, 2019). Hal ini menjadi keyakinan seseorang di hari ini dapat meningkatkan kinerja dibandingkan hari kemarin dan menjadi lebih baik keesokannya (Gaol, 2015). Sehingga produktivitas kerja merupakan kemampuan pada seorang pegawai dalam menuntaskan seluruh tugas-tugasnya secara optimal dengan tujuan untuk memenuhi pencapaian perusahaannya.

Permasalahan di Indonesia terkait dengan ketenagakerjaan diantaranya produktivitas kerja yang rendah (Sedarmayanti, 2011). Selain produktivitas kerja

yang rendah, ketidakstabilan dalam menjaga produktivitas pun menjadi masalah yang perlu diperhatikan. Ketidakstabilan produktivitas kerja terjadi pada BUMN, salah satu perusahaannya yang bergerak di industri perkebunan dan kehutanan yaitu Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten yang merupakan Perusahaan Umum (Perum) dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan merupakan salah satu dari bagian unit kerja dari Perum Perhutani yang bertugas atas pengelolaan hutan khusus wilayah Provinsi Jawa Barat dan Banten. Berikut data yang disajikan dalam tabel 1.1 yang menunjukkan data produktivitas kerja pegawai selama tiga tahun terakhir.

**Tabel 1.1**  
**Data Produktivitas Kerja Pegawai Perum Perhutani Divisi**  
**Regional Jawa Barat dan Banten Tahun 2021-2023**

No	Departemen	Nilai Rata-Rata		
		2021	2022	2023
1	Administrasi	92	93	92
2	SDM	93	93,1	92,3
3	Umum	92,7	93	92,8
4	IT	93	92,8	92,4
5	Keuangan	93,2	92	93
6	Manajemen Risiko	92	92,7	93,1

Sumber: Data Sekunder, Departemen SDM, Umum dan IT Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten (2024)

Produktivitas kerja pada pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten mengalami kenaikan maupun penurunan di tiga tahun terakhir. Nilai rata-rata yang diperoleh pada setiap departemen terbilang tinggi karena berada di atas 90 yang dipastikan bahwa produktivitasnya sudah baik. Apabila ditinjau lebih jauh, terdapat beberapa departemen yang mengalami tingkat produktivitas yang fluktuatif seperti bagian Administrasi, SDM, Umum dan Keuangan yang tidak

stabil di mana terjadi kenaikan dan penurunan selama tiga tahun terakhir. Adapun departemen Manajemen Risiko yang mengalami kenaikan setiap tahunnya, sedangkan kondisi yang berbeda terjadi pada departemen IT yang selama tiga tahun terakhir mengalami penurunan di tiap tahunnya.

Dari permasalahan di atas, mengindikasikan bahwa produktivitasnya tidak stabil dalam tiga tahun terakhir. Ketidakstabilan terhadap tingkat produktivitas kerja pada pegawai disebabkan oleh beberapa faktor. Untuk mencegahnya, kualitas pegawai perlu dijaga agar stabil diikuti dengan inisiatif dalam upaya mempertimbangkan peningkatan produktivitas kerja. Semakin banyak pegawai berkinerja tinggi, maka akan meningkatnya produktivitas perusahaan. Dalam upaya peningkatan produktivitas pada pegawai terdapat berbagai aspek yang mempengaruhinya, *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan bekerja adalah salah satunya.

*Work-life balance* dijelaskan oleh Greenhaus, et al. (2003) sebagai seberapa puas seseorang ketika terlibat peran dalam menyeimbangkan pekerjaannya dan keluarganya. Hal ini menjadi inisiatif yang diadopsi organisasi untuk membantu pegawai mengelola hubungan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya (Konrad & Mangel, 2000). Kesejahteraan dapat dirasakan apabila keseimbangan hidupnya telah tercapai. Keseimbangan pada pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik akan menimbulkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan miliknya dan tumbuh rasa tanggung jawab penuh terhadap kedua aspek tersebut (Maslichah & Hidayat, 2017). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerjanya tinggi dan mereka merasa bahagia maka pegawai tersebut akan semakin produktif dalam bekerja (Robbins & Judge, 2017).

Keseimbangan ini menjadi faktor penting yang perlu dijadikan perhatian oleh perusahaan untuk menjaga tingkat produktivitas kerja pada pegawai. Dilansir dari [mediaindonesia.com](http://mediaindonesia.com), SEEK sebagai induk perusahaan dari aplikasi pengembangan karir dan pencarian kerja bersama dengan Boston Consulting Group (BCG) melakukan studi yang berjudul “Apa yang Diharapkan Pekerja Diketahui Oleh Perusahaan: Membuka Pintu Masa Depan Rekrutmen” pada 2023. Studi ini melakukan wawancara kepada 97.324 responden di beberapa negara tepatnya benua Asia salah satunya adalah Indonesia. Sebanyak 43% dari responden dari Indonesia mengatakan bahwa mereka lebih memperhatikan dan memprioritaskan *work-life balance* dalam memilih pekerjaan. Dari data diatas, dapat dikatakan bahwa belum semua perusahaan mengadopsi *work-life balance* dengan baik sehingga hal tersebut menjadi perhatian dan prioritas utama bagi para pekerja.

Adapun pengaruh terhadap produktivitas kerja lainnya disebabkan oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja menurut Sutrisno (2019) seluruh keberadaan fasilitas sarana dan prasarana diantara para pekerja yang memberikan dampak pada kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Pegawai akan puas dan meningkatkan semangat kerjanya apabila lingkungan kerjanya nyaman dan kondusif sehingga dapat mendorong produktivitas kerja (Adamy, 2016; Wahyuningsih, 2018). Mereka telah berkontribusi dalam kemajuan perusahaan, sudah seharusnya perusahaan memperhatikan kualitas dan kelayakan dari lingkungan kerja itu sendiri dengan menyediakan fasilitas yang memadai dan mendukung untuk menunjang pekerjaan dan memberikan kenyamanan pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukannya permasalahan bahwa masih terdapat pegawai yang belum mencapai *work-life balance* dan lingkungan kerja dengan baik sehingga terjadi ketidakstabilan pada tingkat produktivitas pegawai selama tiga tahun terakhir. Berikut data hasil wawancara mengenai permasalahan lingkungan kerja di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.

**Tabel 1.2**  
**Data Lingkungan Kerja di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten Tahun 2024**

No	Indikator	Nilai	Keterangan
1	Pencahayaan	Baik	Lampu yang digunakan cukup terang dan adanya cahaya sinar matahari dari luar ruangan.
2	Sirkulasi udara	Kurang baik	Terdapat pegawai yang kurang nyaman jika bekerja dekat dengan jendela yang terbuka
3	Kebisingan	Baik	Tidak ada masalah dengan kebisingan walaupun jumlah pegawai dalam satu ruangan cukup banyak dan lalu lintas yang
4	Tata Letak Ruang Kerja	Kurang baik	Tata letak pada ruang kerja yang dinilai kurang baik bagi beberapa pegawai, karena terdapat wilayah kerja yang membelakangi jendela dan tersorot cahaya dari luar sehingga mengganggu konsentrasi dalam melakukan pekerjaan
5	Dekorasi/ Penataan Warna	Kurang baik	Warna cat yang digunakan sudah terlalu lama dan perlu perubahan agar memiliki suasana yang lebih baru dan segar
6	Keamanan	Baik	Terdapat penjaga keamanan di sekitar lingkungan kerja
7	Hubungan atasan dengan bawahan	Baik	Hubungan yang terjalin antara atasan dengan bawahan di lingkungan kerja sudah dinilai baik
8	Hubungan dengan rekan kerja	Baik	Pegawai dengan rekan kerja lainnya telah memiliki hubungan yang baik satu sama lain di lingkungan kerja

Sumber: Data Primer, Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten (2024)

Pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa masih ditemukannya penilaian yang baik bahkan kurang baik pada lingkungan kerja di kantor Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten. Pegawai menilai terdapat beberapa indikator yang belum memperoleh nilai baik salah satunya tata letak ruangan yang dinilai kurang nyaman pada waktu tertentu sehingga dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja. Dengan terjadinya kondisi ini akan berakibat pada penurunan produktivitas kerja para pegawai.

Meninjau penelitian sebelumnya yang membahas *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja, penelitian yang dilakukan oleh Sharma & Thatoi (2020), Safitri & Frianto (2021), dan Nabila & Irfani (2022) menemukan hasil bahwa produktivitas kerja secara positif dipengaruhi *work-life balance*. Dan beberapa penelitian lainnya yang menemukan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, seperti penelitian Wahyuningsih (2018), Nurfarohim & Irawan (2021), dan Sunarto & Maulana (2021). Bertolak belakang dengan penelitian di atas, terdapat penelitian lainnya yang memperoleh hasil akhir bahwa tidak ditemukan pengaruh yang positif dan signifikan dari *work-life balance* terhadap produktivitas kerja yaitu penelitian dari Rahajeng & Handayani (2019), Prasetyaningtyas, et al. (2020), dan Nwangwa (2021). Dan penelitian Niam, et al. (2018), Saleh & Utomo (2018), dan Parashakti, et al. (2021) yang menemukan bahwa adanya pengaruh negatif dari lingkungan kerja serta tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pada kondisi seperti ini, perusahaan menjadi peran penting untuk mendukung pegawai dalam memperoleh kesejahteraan hidup dan lingkungan kerjanya. Henry

(2004) mengungkapkan salah satu inisiatif yang dicapai dalam tujuan organisasional adalah meningkatkan dan menjaga kualitas kehidupan bekerja (*work-life*), kepuasan bekerja, dan perbaikan atas produktivitas pegawai (Rahajeng & Handayani, 2019). Upaya tersebut tidak hanya berasal dari pegawai, perusahaan pun andil dalam meningkatkan kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja akan melahirkan respon emosional dari berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo, 2019). Mangkunegara (2011) menilai bahwa kepuasan bekerja akan dirasakan pegawai apabila dirinya memperoleh manfaat dari aspek pekerjaan dan pribadinya dan apabila tidak mendapatkannya maka pegawai akan merasakan ketidakpuasan. Pegawai akan mengalami perasaan positif atau senang terhadap tugas kerja yang melibatkannya didalamnya menandakan tingginya kepuasan kerja pada pegawai tersebut (Wibowo, 2019).

Kaitan antara *work-life balance* dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja telah dilakukan penelitian sebelumnya, para peneliti Aliya & Saragih (2020), Putri (2022), dan Runtu et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *work-life balance* dan lingkungan kerja. Berbeda dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja antara lain Wongkar et al. (2018), Endeka et al. (2020), dan Limanta et al. (2023).

Oleh sebab permasalahan di atas menjadi perhatian bagi perusahaan, apabila lingkungan kerja yang baik dilengkapi dengan fasilitas yang memadai dan hal tersebut sesuai dengan keinginan dan harapan pegawai akan memunculkan rasa

kepuasan (Runtu et al., 2022). Sebaliknya, apabila hal tersebut tidak dipenuhi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berakibat pada penurunan produktivitas kerja mereka. Pernyataan terkait dengan kepuasan kerja dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap produktivitas telah dibuktikan oleh penelitian Halimatussakhiah et al. (2019) dan Sururin et al. (2020). Sedangkan berlawanan dengan penelitian Hasan (2023) yang menemukan hasil bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi produktivitas secara positif dan signifikan.

Melihat adanya *research gap* atau temuan penelitian yang beragam dan ditemukannya ketidakkonsistenan hasil temuan diantara penelitian-penelitian dalam membahas dipengaruhinya produktivitas kerja oleh *work-life balance* dan lingkungan kerja, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dengan penambahan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang dinilai mampu memediasi hubungan keduanya. Penelitian lanjutan akan dilakukan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten yang berbeda dengan penelitian sebelumnya dari segi objek, dengan tujuan untuk mengetahui lebih jauh dan membuktikan apakah perusahaan tersebut mendukung pegawainya dalam menerapkan *work-life balance* disamping masih banyaknya perusahaan yang tidak berkontribusi dalam keseimbangan kehidupan pada pekerjaannya dan kenyamanan pada lingkungan kerja pegawai.

Berdasarkan penyampaian latar belakang di atas dengan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk mengangkat topik terkait sejauh mana *work-life balance* dan lingkungan kerja berpengaruh dalam kaitannya terhadap produktivitas kerja dan kepuasan kerja memediasi keduanya, dengan judul



**“Pengaruh *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten)”**

**B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang, maka berbagai masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Work-life balance* dinilai mampu meningkatkan produktivitas kerja, tetapi faktanya belum diterapkan secara baik dan merata pada setiap perusahaan.
2. Permasalahan di Indonesia terkait dengan ketenagakerjaan adalah produktivitas kerja yang dinilai masih rendah.
3. Ketidakstabilan pada tingkat produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten yang mengalami penurunan bahkan fluktuasi selama tiga tahun terakhir.
4. Adanya keseimbangan kehidupan kerja yang belum tercapai dengan baik dan faktor dari lingkungan kerja itu sendiri sehingga produktivitasnya tidak stabil.
5. Terdapat kemungkinan masih adanya pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten yang belum mencapai *work-life balance* dengan baik.
6. Lingkungan kerja di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten masih memperoleh nilai yang kurang baik pada beberapa indikator.
7. Ditemukannya *research gap* atau inkonsistensi pada penelitian-penelitian terdahulu, sehingga diperlukannya penelitian lanjutan dengan perbedaan pada objek penelitian untuk mendukung penelitian yang telah ada sebelumnya.

### C. Rumusan Masalah

Dari masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya, masalah utama dapat dirumuskan dalam penelitian ini. Sebagai berikut:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten?
3. Apakah *work-life balance* dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten?
4. Apakah *work-life balance* dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten?
5. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah *work-life balance* dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

#### D. Tujuan Penelitian

Perumusan masalah telah dipaparkan di atas, sehingga dapat diketahui tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas kerja di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

## **E. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini dapat membantu dan bermanfaat bagi berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung seperti yang diharapkan oleh peneliti. Berikut manfaat yang bisa diperoleh pada penelitian ini diantaranya:

### **1. Manfaat Akademis**

Diharapkan penelitian ini mampu berkontribusi dalam memajukan pengembangan ilmu pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia dan memperluas referensi bagi para mahasiswa di UIN Sunan Gunung Djati Bandung, khususnya mengenai *work-life balance*, lingkungan kerja, produktivitas kerja dan kepuasan kerja.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi peneliti**

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sarana dalam memperluas wawasan dan pengetahuan, serta membuka cara berpikir dari ilmu yang diperoleh secara luas dan umum khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan masalah-masalah mengenai *work-life balance*, lingkungan kerja, produktivitas kerja dan kepuasan kerja.

#### **b. Bagi Perusahaan**

Dari hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan dan referensi bagi Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, dalam mengambil keputusan yang tepat dapat memanfaatkan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan khususnya terkait manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari pencapaian produktivitas kerja pegawai yang optimal.