

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai macam perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut perusahaan baik perusahaan swasta maupun pemerintah untuk menciptakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas akan dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal dengan biaya yang efisien. Semakin tinggi kualitas karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi dari output yang akan dihasilkan oleh karyawan (Dessler, 2019). Persaingan yang terus-menerus berkembang saat ini menuntut perusahaan untuk mampu bertahan dalam persaingan yang ada, serta mengembangkan setiap sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia berfungsi untuk meningkatkan produktivitas agar perusahaan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas menjadi faktor yang penting bagi perusahaan karena dengan meningkatnya produktivitas, maka perusahaan akan lebih diuntungkan di dalam persaingan. Untuk mendukung peningkatan produktivitas perusahaan dibutuhkan dukungan Sumber daya manusia yang berkualitas. Karena itu sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan atau dengan kata lain kemampuan menghasilkan produksi per individu karyawan (produktivitas kerja) akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan dalam hal ini tingkat produktivitas yang dikehendaki oleh perusahaan, karena kegiatan perusahaan lebih banyak dilakukan oleh manusia. Sehingga sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan perusahaan. (Dessler, 2019).

Menurut (Hasibuan, 2020) produktivitas merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini. Sedangkan menurut (Busro, 2018) mengatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan).

Di era saat ini persaingan dunia pasar bisnis semakin ketat khususnya dibidang jasa pengiriman. Dimana, hal tersebut membuat PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir atau biasa dikenal sebagai JNE terus berupaya menciptakan strategi agar dapat bersaing dan unggul dibandingkan kompetitornya. Adapun perusahaan jasa pengiriman yang muncul dan menjadi pesaing Diantaranya yaitu, J&T, Sicepat, Ninja Express, Anter Aja, Lion Parcel, Shopee Express, dan lain-lain. Dilansir dari web rata-rata pengguna pengiriman barang baik untuk belanja online ataupun pengiriman pribadi sebanyak dua sampai tiga kali dalam sebulan. Dapat dibuktikan rata- rata jasa pengiriman yang sering digunakan yaitu

Tabel 1. 1
Rata - Rata Jasa Pengiriman

No	Nama Perusahaan	Persentase pengguna jasa
1	J&T Express	(58%),
2	Shopee Express	(32%)
3	JNE	(27%)
4	SiCepat	(23%)
5	Gosend	(7%)
6	Pos Indonesia	(3%).

Sumber : fortuneidn.com, 2023

Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas jasa pengiriman yang dipilih yaitu J&T Express dengan alasan kecepatan pengiriman dan keuntungan gratis ongkir yang lebih banyak. Sedangkan untuk JNE sendiri berada pada urutan ke tiga.

Berikut ini juga data peneliti sajikan data Top Brand pada tahun 2022 sebagai berikut :

Tabel 1. 2
Top Brand Jasa Pengiriman

No	Nama Perusahaan	TBI 2022
1	JNE	(39.30%),
2	J&T Express	(23.10%)
3	Tiki	(11.10%)
4	PT Pos Indonesia	(8.10%)
5	DHL	(6.10%)

Sumber : Top Brand Award 2022

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa top brand JNE di tahun 2022 menduduki peringkat 1 namun pada tahun 2023 mengalami penurunan peringkat.

Permasalahan lainnya dimana dalam pengiriman masih adanya keterlambatan. Berikut ini peneliti lampirkan data pengiriman yang harus selesai :

Tabel 1. 3
Estimasi Pengiriman

No	Pengiriman	Pertanggal	
		Harus diterima	Realisasinya
1	Biasa	3 Hari	Datang 4-5 Hari
2	Ekspress	1 Hari	Datang 1-2 Hari

Sumber data yang diolah, 2023

Dari data di atas terlihat pengiriman order masih sering terlambat diterima konsumen, dimana bisa dilihat dari data di atas rata-rata masih terdapat keterlambatan dalam menyampaikan barang kepada konsumen. Keterlambatan ini juga diakibatkan karena absensi karyawan yang masih

banyak absen sehingga proses pengiriman selalu terlambat sampai kepada tujuan.

Peneliti juga lampirkan data penurunan produktivitas tahun 2023 dan tahu 2024 sebagai berikut :

Tabel 1. 4
Shipment Inbound Pertahun

NO	Bulan	Tahun 2023	Tahun 2024
1	JANUARI	272.581	52.622
2	FEBRUARI	243.531	55.623
3	MARET	291.230	73.655
4	APRIL	311.372	68.046
5	MEI	282.422	67.196
6	JUNI	297.369	62.505
7	JULI	316.080	66.886
8	AGUSTUS	290.112	69.027
9	SEPTEMBE R	63.351	64.204
10	OKTOBER	48.164	60.600
11	NOVEMBER	49.888	65.356
12	DESEMBER	56.013	75.543

Sumber : JNE Kab Kuningan

Berdasarkan data pada tabel 1.4, dapat disimpulkan bahwa jumlah *shipment inbound* mengalami penurunan yang cukup signifikan dari tahun 2023 ke tahun 2024. Pada tahun 2023, volume pengiriman cenderung tinggi di hampir setiap bulan, terutama pada semester pertama dan pertengahan tahun. Sebaliknya, pada tahun 2024, jumlah pengiriman masuk jauh lebih rendah, meskipun terjadi peningkatan secara bertahap di akhir tahun, khususnya pada bulan Desember.

Selain permasalahan diatas peneliti juga melakukan pra survei kepada 20 responden mengenai produktivitas kerjanya sebagai berikut :

Tabel 1. 5
Data Pra Survei Produktivitas Kerja

No	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju	Total
1	Saya merasa mampu menyelesaikan tugas tepat waktu?	6 (30%)	14 (70%)	20 (100%)
2	Saya merasa lingkungan kerja mendukung produktivitas dalam bekerja?	5 (25%)	15 (75%)	20 (100%)
3	Saya merasa puas dengan hasil kerja saya?	5 (25%)	15 (75%)	20 (100%)
4	atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif terhadap pekerjaan Anda?	3 (15%)	17 (85%)	20 (100%)
5	Perusahaan memberikan pelatihan atau pengembangan yang memadai untuk meningkatkan produktivitas?	5 (25%)	15 (75%)	20 (100%)
	Rata -rata	24%	76%	100%

Sumber : Hasil Pra Survei, 2025

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan mengenai produktivitas kerja, karyawan mengungkapkan bahwa rata-rata jawaban yang menjawab setuju sebanyak 24% dan yang tidak setuju sebanyak 76% dengan pertanyaan yang diajukan, hal ini yang mengakibatkan produktivitas kerja mereka kurang baik.

Sumber daya manusia merupakan komponen utama bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2020). Dalam menghadapi persaingan global penting bagi perusahaan untuk memilih dan menggunakan sumber daya manusia yang berkualitas serta kompeten guna meningkatkan kesuksesan suatu

perusahaan. Ketika karyawan memiliki keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang baik akan menimbulkan produktivitas yang diinginkan sesuai dengan target yang ditetapkan. Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut (Sutrisno, 2020) bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh *Work Life Balance*, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja.

Work life balance (WLB) merupakan suatu hal yang penting bagi karyawan. Menurut (Putri, 2021) *work life balance* adalah keadaan dimana seseorang dapat menyeimbangkan waktu antara kehidupan pribadi dengan pekerjaannya, dimana pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi dan begitu juga sebaliknya, dengan adanya keseimbangan tersebut dapat meningkatkan dan memaksimalkan potensinya. (Wulansari, 2023) mengatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi, kehidupan keluarga dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, serta meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap Perusahaan.

Suatu perusahaan yang baik seharusnya dapat memperhatikan para karyawannya agar tidak bekerja terlalu keras yang dapat mengganggu kegiatan di luar pekerjaan atau masalah kesehatan dan lainnya. PT JNE memiliki jam operasional yaitu hari Senin sampai Jumat, pukul 08.00 sampai 17.00, karyawan JNE menghabiskan waktu 8 jam dalam sehari untuk bekerja dengan waktu 1 jam yang dapat digunakan untuk istirahat, sehingga dalam 5 hari mereka bekerja sebanyak 40 jam.

Karyawan lapangan JNE diharuskan untuk menyelesaikan target pengiriman sesuai dengan ketentuan perusahaan. Waktu kerja karyawan lapangan banyak dihabiskan di luar kantor sehingga mereka bisa bekerja melebihi jam kerja kantor. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor yaitu, pertama, faktor cuaca yang tidak menentu menyebabkan mereka tidak bisa melanjutkan pengiriman atau pengambilan barang konsumen. Kedua, kondisi jalanan yang tidak bisa diprediksi yang disebabkan karena kemacetan atau hal lainnya. Ketiga, terdapat konsumen yang sudah dihubungi, namun sedang tidak ada di rumah sehingga membuat karyawan lapangan harus melakukan

perjanjian ulang dengan konsumen di waktu yang sesuai

Dalam peraturan pemerintah dalam undang-undang cipta kerja Nomor 6 Tahun 2023 menjelaskan terdapat dua aturan jam kerja yang berlaku di Indonesia, yang pertama kerja 7 jam dalam sehari dengan ketentuan 6 hari kerja dalam seminggu, kedua, kerja 8 jam dalam sehari dengan ketentuan 5 hari kerja dalam seminggu. Dimana, kedua aturan tersebut menyatakan bahwa waktu maksimal karyawan bekerja yaitu selama 40 jam perminggu. Dalam undang-undang cipta kerja juga menjelaskan karyawan hanya boleh lembur selama 4 jam perhari dan 18 jam seminggu.

Ketika individu dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kesehatan mental yang lebih baik, dan energi yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Keseimbangan ini juga meningkatkan dapat meningkatkan produktivitas kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Putri, 2021), (Putri, 2021), (Putri, 2021) dan (Putri, 2021) Dimana Pengaruh *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, namun berbeda dengan hasil penelitian (Putri, 2021) dan (Endeka, 2021) Dimana Pengaruh *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja

Selain faktor *work life balance*, kompensasi juga sangat mempengaruhi produktivitas kerja, Rendahnya Produktivitas sering kali dikaitkan dengan pemberian kompensasi. Diasumsikan makin tinggi tingkat kompensasi, maka makin tinggi pula tingkat produktivitas yang mungkin dapat dicapainya. Karena ini salah satu kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawannya salah satu elemen penting tahap-tahap awal program pencapaian produktivitas yang tinggi.

Kompensasi adalah semua pendapatan berupa uang dan barang- barang yang secara langsung atau tidak langsung diterima oleh karyawan sebagai balas jasa (Rais, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa sistem kompensasi sudah sesuai atau belum dalam memenuhi standar. Jika perusahaan

memberikan penghargaan atas kerja keras mereka, setiap karyawan akan bekerja keras, jika karyawan bekerja keras, dengan asumsi semua sumber daya perusahaan lainnya didukung, mereka akan menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi.

Utami, (2020) mengemukakan bahwa faktor yang dapat dilakukan dalam meningkatkan produktivitas kerja, salah satunya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik, karena suatu lingkungan kerja yang baik, pegawai merasa nyaman dan akan berusaha meningkatkan kinerja. Secara teoritis lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja, tetapi apakah di dalam prakteknya pegawai dapat bekerja dengan semaksimal mungkin dengan adanya lingkungan yang mendukung, Menurut Giantri, (2021) Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Semakin baik lingkungan kerja maka karyawan akan merasa nyaman yang akan berimbas pada produktivitas kerjanya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Wahyuningsih, 2019) dan (Warta, 2019) dimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas, sedangkan penelitian (Trisnawati, 2020) dan (Purwanto, 2019) menunjukan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja.

Menurut (Tarwaka, 2019) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja salah satunya beban kerja. Menurut (Tarwaka, 2019), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Beban kerja ditempat kerja bukan saja menyangkut kelebihan pekerjaan, tetapi termasuk pula yang setara/sama atau sebaliknya kekurangan atau terlalu rendah pekerjaan yang dilakukan. Maka apabila seorang karyawan memiliki beban kerja yang terlalu berat sehingga ia merasa kelelahan tentunya kinerja yang dihasilkan akan menurun karena karyawan tersebut melakukan tugas tidak sesuai keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu pembagian beban kerja harus benar – benar

dipahami oleh perusahaan agar setiap karyawan memiliki beban kerja yang sesuai dengan kapasitasnya.

Uraian di atas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ilham, 2019), (Meidi, 2019) dan (Nani, 2018) dimana beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian (Juli, 2019) dan (Hilmi, 2018) dimana beban kerja berpengaruh negatif terhadap beban kerja.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan variabel moderasi Karena adanya perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh *Work Life Balance*, Kompensasi, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap produktivitas kerja. Untuk itu peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dikarenakan kepuasan kerja dapat mengubah hubungan antara *Work Life Balance* (seperti keseimbangan porsi kerja dengan kehidupan pribadi para karyawan) serta kompensasi yang diterima terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja baik dari dalam diri pegawai atau dari lingkungan sekitar, kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh positif dari *Work Life Balance* terhadap produktivitas kerja, serta dengan meningkatnya kompensasi yang diterima akan meningkatkan juga produktivitas kerjanya. (Menurut Robbins, 2018) , kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif. karyawan yang merasa dihargai secara finansial maupun non-finansial cenderung memiliki

motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja dengan baik. Selain itu, kompensasi yang adil menciptakan rasa puas dan loyalitas terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Sebaliknya, jika kompensasi dianggap tidak memadai, karyawan mungkin merasa kurang dihargai, sehingga berpotensi menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang tepat dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Sesuai dengan hasil penelitian Utami, (2020), (Risman, 2019) dan

(Giantri, 2021) Dimana Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap produktivitas kerja, berbeda dengan hasil penelitian (Gunawan, 2021) dan (Ganjar, 2019) kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan hasil temuan dari pra-penelitian tersebut terdapat fenomena permasalahan yang ingin dijelaskan penulis, dengan demikian, setelah memperhatikan masalah-masalah diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh *Work Life Balance*, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Penelitian Pada Karyawan JNE Kabupaten Kuningan)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan?
4. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan?
5. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan?
6. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan?
7. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan?
8. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh beban kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan.
2. Pengaruh kompensasi terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan.
3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan.
4. Pengaruh beban kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan.
5. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan
6. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan
7. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan
8. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh beban kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan JNE Kabupaten Kuningan

1.4 Kegunaan Penelitian

Untuk tercapainya tujuan dalam penelitian ini diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya yaitu :

1. Kegunaan Teoritik

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi kontribusi dalam pengembangan iklim SDM tentang seberapa signifikan Pengaruh *Work Life Balance*, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Serta dapat menjadi terapan dari teori yang telah didapatkan peneliti selama mengikuti kegiatan perkuliahan di Universitas Kuningan.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

Membuka wawasan bagi penulis tentang penelitian yang bersifat ilmiah mengenai Pengaruh *Work Life Balance*, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi.

b. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi institusi, khususnya manajemen dan karyawan JNE, dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia, Selain itu, temuan dari penelitian ini juga dapat membantu institusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, serta memperkuat komitmen organisasi demi mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

c. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca dan dapat sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.