

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan elemen kunci yang menentukan daya saing dalam setiap organisasi atau perusahaan, yang memiliki tujuan untuk mempersiapkan perubahan jangka panjang terkait posisi atau keterampilan yang diperlukan dalam lingkungan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pekerjaan yang direncanakan dan berlangsung terus menerus, yang dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan melalui peningkatan produktivitas karyawan.

Menurut Fahmi (2016), Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Sedangkan menurut Hasna et al., (2021) Sumber daya manusia adalah sebuah asset penting bagi perusahaan karena di dalam sumber daya manusia ini yang akan membantu proses produksi barang maupun jasa dalam perusahaan untuk mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan, juga dapat meningkatkan dan mengembangkan inovasi untuk mengimplementasikan rancangan pada kinerja bisnis yang berhasil ditingkatkan oleh perusahaan.

Perkembangan industri saat ini menuntut karyawan supaya dapat menjaga produktivitas supaya tetap stabil. Produktivitas merupakan kemampuan karyawan untuk mencapai tugasnya dengan kecepatan dan kualitas yang dihasilkan efektivitas pemanfaatan SDM dalam organisasi (Hasna et al., 2021).

Produktivitas memegang peran penting dalam perusahaan karena produktivitas yang tinggi akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan kurang memiliki kemampuan dan keahlian yang cukup, maka hasil kerjapun biasanya berkurang. Karena itu penting bagi perusahaan untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang

kompeten dan juga trampil agar dapat mendorong peningkatan produktivitas (Yandi et al., 2022).

PT. Kaliaren Jaya Plywood merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industry pengelolaan kayu lapis dan menjadi suatu bagian dari Kaliaren Jaya Group pada divisi industry perkayuan. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 24 Januari 2013 yang berlokasi di Desa Sampora, Kecamatan Cilimus, Kabupaten Jawa Barat. Sebagai industri hulu di sektor perkayuan, PT. Kaliaren Jaya Plywood ini mempunyai peran penting dalam mengelola bahan baku kayu menjadi produk kayu lapis yang bernilai tambah dan berkontribusi terhadap aktivitas industri pengolahan kayu di Kabupaten Kuningan.

Dalam menjalankan operasionalnya, PT. Kaliaren Jaya Plywood telah memenuhi persyaratan legalitas usahanya sesuai dengan ketentuan pemerintah, antara lain melalui izin usaha industri kehutanan dengan kapasitas produksi hingga 20.000 m³ per tahunnya, serta kepemilikan Sertifikasi Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK). Keberlangsungan aktivitas produksi ini sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya manusia, teknologi, serta pengelolaan proses produksi yang efektif. Perusahaan ini mengambil Sebagian besar tenaga kerja berasal dari sekitaran wilayah kecamatan Cilimus dan sekitarnya.

PT. Kaliaren Jaya Plywood menerapkan system operasional produksi yang terus menerus selama 24 jam di bagi menjadi tiga shift kerja. Pola kerja seperti ini mengharuskan para karyawan untuk bisa menyesuaikan diri dengan pergantian jam kerja serta beban kerja yang relative tinggi. Menurut Mangkunegara (2010) pembagian kerja dalam system shift dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas karyawan. Proses produksi kayu lapis memerlukan tenaga kerja yang tidak hanya memiliki keahlian teknis, tetapi juga kuat secara fisik, karena proses yang dilakukan melibatkan pekerjaan fisik yang berat. Kondisi tersebut menuntut tingkat kompetensi yang tinggi dari karyawan agar mampu menyelesaikan

pekerjaan secara efektif dan efisien. Budiasa (2021) menjelaskan bahwa Kompensasi yang dimiliki karyawan sangat berperan dalam menentukan kualitas kinerja, di mana kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang memadai akan mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) menunjukkan bahwa kayu lapis ini merupakan salah satu produk olahan kayu yang mempunyai kontribusi yang signifikan dalam struktur produksi nasional. Tingginya aktivitas ini menuntut pengelola sumber daya manusia, jam kerja serta fasilitas produksi. Jika peningkatan target tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya yang optimal, maka kondisi tersebut berpotensi mempengaruhi produktivitas karyawan, baik dari sisi kuantitas output maupun kualitas produksi.

Oleh karena itu, produktivitas karyawan sangat penting bagi operasional PT. Kaliaren Jaya Plywood. Analisis produktivitas kerja diperlukan untuk memahami sejauh mana perusahaan dapat menanggapi permintaan produksi dengan ketersediaan tenaga kerja.

Berdasarkan data internal dari perusahaan, realisasi produksi pada PT. Kaliaren Jaya Plywood selama periode 2023 - 2025 menunjukkan bahwa adanya perbedaan capaian produksi pada setiap tahunnya. Berikut rekapitulasi hasil produktivitas perusahaan di PT. Kaliaren Jaya Plywood adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Hasil Produksi PT. Kaliaren Jaya Plywood Tahun 2023 – 2025

Bulan	Tahun 2023		Tahun 2024		Tahun 2025	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Januari	1.200	1.045,26	1.400	1.299,10	1.600	1.601,46
Februari	1.200	1.29,77	1.400	1.290,77	1.600	1.413,02
Maret	1.200	1.291,68	1.400	1.377,45	1.600	1.101,74
April	1.200	858,35	1.400	1.133,71	1.600	1.114,39
Mei	1.200	794,07	1.400	1.563,80	1.600	1.340,99
Juni	1.200	1.228,78	1.400	1.652,62	1.600	1.277,14
Juli	1.200	1.100,05	1.400	1.592,57	1.600	1.418,81
Agustus	1.200	1.224,16	1.400	1.783,59	1.600	1.584,24
September	1.200	920,47	1.400	1.712,11	1.600	1.646,47
Oktober	1.200	859,26	1.400	1.795,11	1.600	1.645,23
November	1.200	978,95	1.400	1.653,70	1.600	-
Desember	1.200	1.038,20	1.400	1.163,78	1.600	-

Sumber Data : PT. Kaliaren Jaya Plywood

Berdasarkan data tersebut, pencapaian produktivitas kerja karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood dapat dilihat melalui perbandingan antara target produksi dan realisasi selama periode 2023 - 2025. Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun target produksi mengalami peningkatan tiap tahunnya, realisasi produksi belum konsisten bisa mengimbangi target yang telah ditetapkan. Dalam beberapa bulan tertentu, realisasi produksi mampu mencapai bahkan melebihi target, namun di bulan - bulan lainnya pencapaian produksi masih dibawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kegagalan mencapai target sangat sering terjadi pada periode tertentu, khususnya pada saat peningkatan target produksi. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan masih naik turun dan belum tetap stabil. Meskipun ada beberapa bulan di mana target produksi berhasil terpenuhi, keberhasilan tersebut belum terjadi secara merata sepanjang periode pengamatan, sehingga pencapaian produktivitas belum bisa dikatakan optimal.

Perbedaan antara target dan realisasi produksi menunjukkan adanya ketidakcocokan antara apa yang diminta perusahaan untuk diproduksi dan kemampuan sebenarnya para karyawan saat melaksanakan tugas. Jika target produksi secara konsisten tidak tercapai, ini mengisyaratkan bahwa sistem

kerja yang diterapkan, termasuk sistem kerja tiga shift, berpotensi menimbulkan beban kerja berlebih yang tidak diimbangi dengan kompensasi yang memadai, sehingga pada akhirnya menurunkan produktivitas karyawan.

Dapat dilihat dari kondisi tersebut menunjukkan bahwa produktivitas karyawan di PT. Kaliaren Jaya Plywood belum stabil. Ketidakstabilan ini kemungkinan besar berkaitan dengan beban kerja yang berlebih, kompensasi karyawan dalam melaksanakan tugas, serta tingkat kepuasan kerja karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan tersebut.

Produktivitas karyawan merupakan aspek penting yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sutrisno (2019) dalam Dakhi & Tanjung (2024) menjelaskan bahwa produktivitas merupakan hubungan antara output dengan input yang menjadi ukuran efisiensi produksi. Sejalan dengan Siswad (2020) dalam Dakhi & Tanjung (2024) menyatakan bahwa produktivitas karyawan mencerminkan sikap mental yang selalu mempunyai visi bahwa hari ini harus lebih baik dari hari sebelumnya dan hari besok harus lebih baik dari hari ini.

Dalam perusahaan harus memiliki produktivitas yang tidak selalu menurun dari target yang telah ditetapkan. Produktivitas kerja karyawan yang baik tentu akan mencapai prestasi kerja yang berdampak pada kemajuan karir serta kemajuan perusahaan. Menurut Alkathiri & Sari (2011), produktivitas yang rendah pada sebuah perusahaan seringkali tidak disadari, baik oleh individu yang mengalami maupun oleh rekan kerja di sekitarnya. Banyak yang menyoroti rendahnya produktivitas karyawan dari aspek kemalasan, padahal pada kenyataannya kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kompetensi karyawan.

Keith Davis (1985:96) dalam Mangkunegara (2021) mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work”*. Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang

timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih baik, sehingga berpotensi meningkatkan produktivitas.

Secara empiris, hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian Bonaventure (2021) serta Putri et al. (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Wahyuni et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dan penelitian A. P. Maharani & Amran (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian, sehingga terbuka peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terkait kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Beban kerja merupakan sesuatu yang dirasakan berada di luar kemampuan karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Kapasitas seseorang yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas sesuai harapan yang berbeda dari kapasitas yang tersedia mencerminkan tingkat kesulitan tugas yang menunjukkan beban kerja (Budiasa, 2021).

Salah satu yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah beban kerja. Gawron, (2008) mendefinisikan beban kerja sebagai “*workload has been defined as a set of task demands, as effort, and as activity or accomplishment*”, yang berarti beban kerja merupakan seperangkat tuntutan tugas, upaya, dan aktivitas atau prestasi (Widyanti dkk, 2010:1 dalam Suhana, 2021).

Penelitian Riswanto et al., (2023) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan Anjanarko et al., (2022) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya faktor lain yang ikut berperan dalam hubungan tersebut, salah satunya adalah kepuasan kerja.

Beban kerja yang tinggi berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawan. Ketika kepuasan kerja menurun, maka produktivitas kerja karyawan juga akan menurun. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara beban kerja dan produktivitas karyawan. Penelitian Tentama et al., (2019) dan Lumunon et al., (2019) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, meskipun arah pengaruhnya masih bervariasi.

Selain beban kerja, faktor lain yang sangat berpengaruh pada produktivitas karyawan adalah kompensasi. Kompensasi petensi mencerminkan kemampuan, pengetahuan, serta keterampilan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila tuntutan pekerjaan tinggi tidak diimbangi dengan kompetensi yang memadai, maka karyawan akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja dan produktivitas.

Kompensasi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan kemampuan dalam melaksanakan tugas secara efektif Mangkunegara, (2021). Karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung mampu bekerja lebih efisien, memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki kompensasi tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan menunjukkan hasil kerja yang optimal. Namun, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda, sehingga hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan produktivitas masih perlu diteliti lebih lanjut. Menurut Baqi & Indradewa (2021) dan Asri et al. (2019) kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Adapun penelitian Ekhsan et al. (2019) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?
2. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?
4. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?
6. Bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan beban kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?
7. Bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan Kompensasi terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi hubungan beban kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi hubungan Kompensasi terhadap produktivitas karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi referensi akademik serta bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Manfaat penelitian ini dapat menambah wawasan dan pemahaman peneliti serta penerapan ilmu yang sudah didapatkan selama perkuliahan.

b. Bagi Instansi

Digunakan untuk bahan pertimbangan dalam pengambilan Keputusan terkait pengelolaan karyawan.

c. Bagi Akademik

Manfaat penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia.