

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang mempelajari dan menerapkan cara-cara dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja secara optimal, agar mereka dapat berkontribusi secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta upaya pengelolaan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia yang berada dalam suatu organisasi. Fokusnya adalah untuk memastikan bahwa tenaga kerja dapat memberikan kontribusi optimal dengan mengembangkan kompetensi, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara berkelanjutan. Manajemen sumber daya manusia juga bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui implementasi kebijakan yang adil dan transparan, serta membangun hubungan harmonis antara perusahaan dan karyawan. Selain itu, aspek penting lainnya adalah pemenuhan hak-hak karyawan dan pelaksanaan program pelatihan serta pengembangan untuk meningkatkan produktivitas dan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang menurut Hasibuan (2017),

Menurut Mangkunegara (2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan, serta pengawasan terhadap berbagai aspek ketenagakerjaan, seperti rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja, yang semuanya ditujukan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pengertian dari manajemen sumber daya manusia dari setiap pendapat ahli diatas sangat bervariasi. Maka dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian aktivitas, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan, yang bertujuan untuk mengelola potensi tenaga kerja secara optimal dalam rangka mencapai sasaran perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola manajemen sumber daya manusia secara maksimal agar kinerja serta tujuan yang telah dirancang dapat berjalan dengan semestinya dan sesuai dengan harapan.

Menurut Kasmir et al. (2017), kinerja merujuk pada hasil dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang telah dibebankan. Sementara itu, Mangkunegara (2017:67) menjelaskan bahwa kinerja, yang berasal dari istilah *job performance*, mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Dengan demikian, kinerja dapat dilihat sebagai refleksi dari efektivitas dan efisiensi kerja seorang karyawan. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa seorang karyawan mampu memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi perusahaan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan penghargaan. Selain itu, pengukuran kinerja karyawan juga penting untuk memberikan umpan balik, menetapkan target yang lebih jelas, serta menentukan langkah-langkah

pengembangan yang diperlukan agar karyawan dapat terus meningkatkan produktivitas dan kontribusinya terhadap organisasi.

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah *work life balance*. Ricardianto (2018:165) mendefinisikan *work life balance* sebagai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Keseimbangan ini bertujuan untuk menilai sejauh mana pekerjaan memengaruhi kehidupan pribadi individu serta dampaknya terhadap hasil kerja. Sementara itu, Agha et al. (2017:164) mengartikan *work life balance* sebagai upaya untuk mencapai keselarasan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan tujuan menciptakan rasa nyaman dalam menjalani komitmen terhadap pekerjaan maupun keluarga. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk menjaga kinerja karyawan tetap optimal. Ketika individu dapat menyeimbangkan kedua aspek ini, mereka cenderung lebih produktif, kreatif, sehingga terhindar dari stres yang berlebihan. Sebaliknya, apabila terjadi ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal tersebut dapat menimbulkan dampak negatif penurunan kinerja, kelelahan, bahkan berdampak buruk pada kesehatan mental dan fisik. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work life balance*, misalnya dengan fleksibilitas jam kerja, kebijakan kerja dari rumah (*remote work*), dan program kesejahteraan karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah pengembangan karier menurut Mangkunegara (2017:77) menjelaskan aktivitas kepegawaian yang mampu mengarahkan para karyawan dalam perencanaan karier masa depan di perusahaan, agar karyawan serta perusahaan dapat berkembang secara maksimum. Berdasarkan pendapat Sinambela (2019:260) ialah usaha yang diterapkan oleh perusahaan guna melakukan perencanaan karier karyawannya. Pengembangan karier yang diberikan diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Pengembangan karier yang efektif mencakup pelatihan, pendidikan, promosi, mutasi, hingga pemberian kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan. Ketika karyawan merasa perusahaan memberikan perhatian terhadap pertumbuhan karier mereka, tingkat loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Hal ini berdampak positif pada kinerja karyawan secara keseluruhan. Selain itu, pengembangan karier juga membantu perusahaan menjaga daya saing di pasar dengan memastikan karyawannya memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Dengan demikian, program pengembangan karier menjadi investasi penting bagi perusahaan untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif.

Selain *work life balance*, dan pengembangan karier Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja non fisik, yang mencakup aspek-aspek psikologis dan sosial di tempat kerja.. Menurut Sedarmayanti (2017:28) merupakan lingkungan kerja non fisik merujuk pada kondisi yang berhubungan dengan hubungan antar rekan kerja. Ini adalah situasi yang harus diciptakan untuk mendukung kelancaran aktivitas sehari-hari, dengan menciptakan suasana kekeluargaan yang harmonis. Menurut Suwardi & Daryanto (2018:214), lingkungan kerja non fisik mencakup semua aspek yang berkaitan dengan interaksi antara sesama karyawan, maupun antara bawahan dan atasan. Lingkungan kerja non

fisik mencakup semua kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan. lingkungan kerja non fisik sangat mempengaruhi seluruh aktivitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, terutama bagi karyawan Perum Perhutani KPH Jember, lingkungan kerja non fisik memegang peranan penting yang tidak bisa diabaikan dalam upaya peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan; apabila karyawan merasa nyaman dengan lingkungan tempat mereka bekerja, mereka akan lebih betah dan termotivasi untuk melaksanakan aktivitas kerja. Hal ini akan membuat waktu kerja digunakan dengan lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. lingkungan kerja non fisik yang baik, yang mencakup hubungan yang harmonis antara atasan, rekan kerja, dan bawahan, sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan yang positif dapat meningkatkan kenyamanan, kepuasan, dan motivasi kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Dalam konteks Perum Perhutani KPH Jember, menjaga lingkungan kerja non fisik yang mendukung sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, mengurangi stres, dan memacu karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Hal ini akan meningkatkan kinerja dan kontribusi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara optimal.

Perhutani adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk perusahaan umum, didirikan pada tahun 1972, dengan tugas dan kewenangan dalam mengelola sumber daya hutan di Pulau Jawa dan Madura. Peran strategis Perhutani meliputi dukungan terhadap kelestarian lingkungan, budaya sosial, serta sistem perekonomian masyarakat yang bergantung pada sektor kehutanan. Perum Perhutani memiliki beberapa Kesatuan Pemangkuan Hutan yang disebut KPH, salah satunya ialah KPH Jember, yang dijadikan sebagai tempat untuk penelitian.

Menurut informasi yang diberikan perusahaan Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Jember merupakan salah satu kesatuan kerja pada Badan Milik Negara yang diberi wewenang untuk mengelola hutan di kabupaten dan kota Jember. Pengelolaan kawasan hutan di KPH Jember diorganisasikan dalam 7 BKPH dan 24 RPH, masing-masing RPH punya pelaksana lapangan untuk kegiatan tanaman, persemaian, sadapan, pemeliharaan, penjarangan, keamanan/polter, pembantu penyuluhan/sosial, pembantu lingkungan dan tebangan. Karyawan KPH Jember terbagi menjadi dua bagian yaitu karyawan lapangan dan karyawan kantor, yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian adalah karyawan kantor Perum Perhutani KPH Jember yang berjumlah 60 karyawan.

**Table 1.1 Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Jember**

| No | Indikator Kinerja  | Keterangan                                                                       | Target | Realisasi | Fenomena yang Teramati                           |
|----|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|--------------------------------------------------|
| 1. | Produktivitas      | Produktivitas karyawan belum mencapai target yang diharapkan.                    | 90%    | 75%       | Beban kerja tinggi memengaruhi produktivitas.    |
| 2. | Kualitas Kerja     | Kualitas kerja karyawan masih di bawah target.                                   | 95%    | 80%       | Kurangnya pelatihan berdampak pada kualitas.     |
| 3. | Kehadiran          | Tingkat kehadiran karyawan cukup baik namun masih di bawah target.               | 98%    | 85%       | Masalah work life balance memengaruhi kehadiran. |
| 4. | Kerjasama Tim      | Kerjasama tim berada jauh di bawah target.                                       | 90%    | 70%       | komunikasi tidak efektif menghambat kerjasama.   |
| 5. | Inisiatif          | Tingkat inisiatif karyawan jauh di bawah harapan.                                | 85%    | 65%       | kurangnya motivasi dan pengembangan karier.      |
| 6. | Penyelesaian Tugas | Meskipun tingkat penyelesaian tugas cukup baik, masih ada ruang untuk perbaikan. | 92%    | 78%       | Manajemen waktu kurang efektif.                  |
| 7. | Kepuasan Kerja     | Tingkat kepuasan kerja karyawan berada jauh di bawah target.                     | 88%    | 72%       | Lingkungan kerja non fisik kurang mendukung.     |

Sumber : Perusahaan Perum Perhutani KPH Jember (2024).

Berdasarkan tabel diatas bahwa karyawan Perum Perhutani KPH Jember, terlihat adanya penurunan kinerja yang signifikan di berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas kerja, kehadiran, kerja sama tim, inisiatif, penyelesaian tugas, dan kepuasan kerja semuanya berada di bawah target yang diharapkan. Target kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan tidak sebesar 100% karena dalam praktik manajerial, target kinerja ideal biasanya disesuaikan dengan mempertimbangkan faktor-faktor realistis dan kondisi lapangan. Menetapkan target di bawah 100% adalah bentuk antisipasi terhadap berbagai risiko dan kendala operasional yang mungkin terjadi, seperti keterbatasan sumber daya manusia, faktor eksternal, kompleksitas pekerjaan, serta kemungkinan fluktuasi beban kerja. Selain itu, target yang terlalu tinggi (100%) dapat menyebabkan tekanan berlebihan yang justru berdampak

negatif terhadap kesejahteraan karyawan dan produktivitas jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan menggunakan target yang tinggi tetapi realistis untuk menjaga motivasi kerja, memperhitungkan toleransi kesalahan, serta menciptakan sistem evaluasi kinerja yang adil dan terukur. Fenomena ini mencerminkan adanya masalah mendalam dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kondisi lingkungan kerja di perusahaan tersebut. Fenomena penurunan kinerja yang terjadi di Perum Perhutani KPH Jember ini menunjukkan adanya masalah yang cukup kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kondisi lingkungan kerja. Penurunan kinerja yang tercermin dalam aspek produktivitas, kualitas kerja, kehadiran, kerja sama tim, inisiatif, penyelesaian tugas, dan kepuasan kerja ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan tidak berjalan dengan baik. Salah satu penyebab utama yang dapat dilihat adalah ketidakseimbangan dalam *work-life balance* atau keseimbangan antara tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi. Jika karyawan merasa beban pekerjaan mereka terlalu berat dan tidak seimbang dengan waktu untuk keluarga atau kegiatan pribadi, mereka akan mengalami kelelahan, baik fisik maupun mental. Hal ini bisa mengarah pada stres, yang akhirnya berdampak pada produktivitas yang menurun, kualitas pekerjaan yang tidak optimal, serta menurunnya kehadiran atau absensi.

Selain itu, kurangnya kesempatan untuk pengembangan karier yang terstruktur juga berperan penting dalam menurunnya kinerja. Ketika karyawan tidak melihat adanya prospek atau peluang untuk maju dalam karier mereka, mereka mungkin merasa tidak termotivasi untuk bekerja lebih baik. Program pelatihan atau pengembangan karier yang terbatas atau tidak jelas bisa membuat karyawan merasa stagnan dan kurang bersemangat dalam menjalani pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja non fisik yang tidak mendukung, seperti budaya kerja yang kurang kolaboratif, komunikasi yang buruk antar tim, atau suasana kerja yang tidak inklusif, dapat memperburuk situasi ini. Jika karyawan tidak merasa dihargai atau tidak dapat bekerja dengan nyaman dalam tim, mereka cenderung akan lebih jarang berinisiatif, dan kerjasama antar kolega pun menjadi kurang efektif. Hal ini semakin menghambat pencapaian target dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna menggali lebih dalam mengenai pengaruh *work-life balance*, pengembangan karier, dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Jember. Penelitian ini bisa memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang akar penyebab masalah ini, sehingga perusahaan dapat merancang solusi yang tepat. Solusi yang mungkin bisa diterapkan antara lain adalah perbaikan dalam manajemen waktu untuk menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan, peningkatan program pengembangan karier, serta perbaikan dalam suasana kerja yang lebih mendukung komunikasi dan kerjasama tim yang efektif.

Berdasarkan hasil penelitian Ranti (2020), data yang diperoleh menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Muara Tunggal Cibadak - Sukabumi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin seimbang kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut. Menurut hasil penelitian Foanto et al. (2020), data yang diperoleh menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Berbintang Tiga di Makassar, Sulawesi Selatan, meskipun pengaruh

tersebut tidak signifikan. Hal ini berarti, meskipun keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan semakin baik, hal tersebut tidak secara langsung berdampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Seku & Andriyani (2023), data yang diperoleh menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh yang sangat baik terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Persero Cabang Ende. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik dan terstruktur program pengembangan karier yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sementara itu, hasil penelitian Massie (2015) menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara simultan, namun secara parsial, variabel pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara. Ini berarti bahwa pengembangan karier hanya memberikan dampak signifikan jika dikombinasikan dengan faktor lain, namun tidak cukup kuat untuk memengaruhi kinerja pegawai secara independen. Hasil penelitian Ramadan et al. (2024), berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kimia Farma Apotek Palembang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dan mendukung lingkungan kerja non-fisik, semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Suharto & Puspitadewi (2024), data yang diperoleh menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia KC Jember Sudirman. Artinya, semakin baik dan mendukung lingkungan kerja, semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan. Namun, hasil penelitian Chresstela Prasidya Norianggono et al. (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya. Ini berarti bahwa meskipun lingkungan kerja non-fisik mendukung kenyamanan, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada pada Perum Perhutani KPH Jember yaitu dirumuskan beberapa permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Terkait dengan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Jember yang menunjukkan penurunan signifikan dalam berbagai aspek. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kondisi lingkungan kerja di perusahaan. Masalah ini diduga disebabkan oleh ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*) karyawan, kurangnya kesempatan untuk pengembangan karier yang terstruktur, serta minimnya dukungan dari lingkungan kerja non-fisik. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana *work life balance*, pengembangan karier, dan lingkungan kerja non fisik secara spesifik memengaruhi kinerja karyawan serta dampaknya terhadap pencapaian target dan tujuan perusahaan. Objek penelitian adalah karyawan Perum Perhutani KPH Jember, khususnya karyawan kantor yang berjumlah 60 orang. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang tepat guna dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mendorong terciptanya

keseimbangan yang harmonis antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi karyawan. Berdasarkan latar belakang diatas, pokok permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Apakah *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Jember ?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Jember ?
3. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Jember ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian penulis di Perum Perhutani KPH Jember adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi banyak pihak, antara lain :

1. Bagi Objek Penelitian (Perum Perhutani KPH Jember)  
 Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan informasi atau masukan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah sumber daya manusia, dan penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan nilai tambah bagi Perum Perhutani KPH Jember, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan bagi lingkungan dan masyarakat di sekitar KPH Jember.
2. Bagi Universitas Muhammadiyah Jember  
 Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi tambahan, menjadi landasan penelitian selanjutnya, dan pengembangan mengenai pengaruh *work life balance*, pengembangan karier dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.
3. Bagi Peneliti  
 Penelitian ini diharapkan dapat menyediakan informasi yang berharga, meningkatkan pemahaman, dan memberikan manfaat yang signifikan bagi peneliti. Selain itu, diharapkan juga dapat menjadi acuan untuk penelitian masa depan.