

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagaimana secara positif dan ekonomis sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik. Dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan kualitas tenaga kerja, memotivasi pegawai, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sugiarti, 2023:1).

Perkembangan dunia kerja yang semakin cepat membuat kompetisi antar lembaga bisnis tidak dapat dihindari. Dalam kondisi persaingan seperti ini, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, terutama sumber daya manusia yang menjadi penggerak utama aktivitas organisasi. Kualitas pengelolaan SDM memengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan, sehingga kontribusi karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi (Nugraha et al., 2024).

Seluruh rangkaian kegiatan di dalam organisasi, dalam mencapai tujuan tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Agar aktivitas manajemen suatu organisasi berjalan

dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berkemampuan dan berketerampilan yang tinggi serta berusaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga produktivitas karyawan meningkat.

Produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil kerja (*output*) dengan sumber daya yang dipakai (*input*), yang melibatkan aspek efisiensi, mutu hasil, dan potensi inovasi (Robbins & Judge, 2024). Produktivitas tenaga kerja merupakan salah satu faktor utama dalam menilai tingkat efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia dalam perekonomian suatu negara (Hanri et al., 2024). Indonesia, meskipun memiliki bonus demografi dengan dominasi penduduk usia produktif, masih menghadapi tantangan serius dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerjanya.



Sumber : (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2024)

Gambar 1.1 Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia

Selanjutnya jika ditinjau secara sektoral, tingkat produktivitas tenaga kerja di Indonesia menunjukkan ketimpangan yang cukup besar antar lapangan usaha. Sektor-

sektor berbasis modal dan teknologi seperti *real estate*, informasi dan komunikasi, pertambangan, serta pengadaan listrik dan gas secara konsisten mencatat produktivitas tertinggi. Sebaliknya, sektor padat karya termasuk konstruksi masih berada pada tingkat produktivitas menengah, meskipun mengalami peningkatan pascapandemi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sektor konstruksi dan energi yang sarat dengan risiko kerja dan tuntutan fisik tinggi memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terstruktur, terutama dalam aspek keselamatan kerja dan keterikatan kerja, agar produktivitas dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, Hanri et al. (2024) menekankan bahwa salah satu hambatan utama peningkatan produktivitas tenaga kerja di Indonesia adalah rendahnya fleksibilitas pasar tenaga kerja, praktik kerja berkelanjutan, pengawasan keselamatan, ketidaksesuaian keterampilan dengan kebutuhan industri, serta tantangan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Kondisi ini berimplikasi langsung pada sektor operasional dan konstruksi, di mana produktivitas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang aman, tingkat keterikatan karyawan, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan keselamatan pekerja.

Di Indonesia, sebagai negara berkembang dengan tenaga kerja yang besar, transisi dari ekonomi agraris ke industri telah memicu masalah sosial, produktivitas yang menurun karena lonjakan kasus kecelakaan kerja dan kurangnya keterikatan karyawan. Secara global, *International Labour Organization* (ILO) mencatat bahwa

kecelakaan kerja dan penyakit terkait pekerjaan menimbulkan kerugian ekonomi triliunan dolar setiap tahun, sementara penerapan K3 yang baik memberikan berbagai dampak positif baik bagi karyawan maupun perusahaan. Salah satu dampak utama adalah peningkatan produktivitas kerja karyawan. Penelitian Wibowo et al. (2022) menunjukkan bahwa K3 memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, bahkan dapat menjelaskan sekitar 57,4% variasi produktivitas karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain. Hal ini menunjukkan bahwa K3 merupakan faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja operasional.

Sementara keterikatan kerja yang rendah berkontribusi pada tingginya *turnover* dan penurunan *output* perusahaan. Perubahan ini juga terpengaruh oleh kebijakan seperti *Sustainable Development Goals* (SDGs), yang menekankan pentingnya keselamatan di tempat kerja sebagai bagian dari pembangunan berkelanjutan. Kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada produktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2024).

Kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi dan faktor psikologis karyawan dapat berujung pada peningkatan produktivitas (Robbins & Judge, 2024). Dalam konteks penelitian ini, penerapan K3 dan keterikatan Kerja tidak hanya diasumsikan berpengaruh langsung terhadap produktivitas, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas melalui kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan lingkungan kerja

lebih aman, prosedur kerja lebih jelas, serta dukungan keselamatan yang memadai cenderung menilai pekerjaannya lebih positif dan merasa lebih puas. Di saat yang sama, karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung mengalami pengalaman kerja yang lebih bermakna dan memuaskan, yang pada akhirnya mendorong mereka bekerja lebih konsisten dan produktif.

Pendapat tersebut sejalan dengan temuan empiris yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan produktivitas. Penelitian pada pegawai negeri sipil menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas (Apriliana & Ahmadi, 2024). Hasil serupa juga ditunjukkan pada penelitian yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, dengan pengujian hipotesis parsial yang signifikan (Yani & Suwanto, 2025). Pada konteks yang lebih spesifik, terdapat penelitian yang secara langsung menguji K3 terhadap produktivitas dan menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut (Arifin, 2024). Temuan-temuan ini menguatkan posisi kepuasan kerja sebagai jalur psikologis yang masuk akal untuk menjelaskan pengaruh K3 dan keterikatan terhadap produktivitas, khususnya pada pekerjaan operasional yang memiliki risiko tinggi.

PT Pertamina *Maintenance & Construction* (PertaMC) adalah unit bisnis di korporasi energi Indonesia yang menyediakan jasa konstruksi, pemeliharaan (*operation & maintenance*) dan dukungan lain untuk fasilitas energi. Sebagai

perusahaan yang fokus pada *maintenance & construction*, PertaMC menjalankan operasi seperti perbaikan gas LPG, renovasi instalasi, perbaikan fasilitas, dan pemeliharaan rutin (*preventive/predictive*) untuk menjaga kelancaran sistem energi nasional. Di Tasikmalaya, PertaMC beroperasi sebagai entitas yang bertanggung jawab atas perawatan infrastruktur dan bantuan teknis untuk fasilitas gas LPG seperti *retester*, *repaint*, *annealing* untuk wilayah Priangan Timur termasuk Tasikmalaya. Perusahaan ini menghadapi risiko kecelakaan tinggi karena pekerjaan berbahaya, seperti paparan bahan kimia, penggunaan mesin, dan penggunaan alat berat, ditambah tantangan menjaga keterikatan karyawan di tengah jadwal padat dan shift bergantian. Karakter pekerjaan yang berisiko tinggi ini mengharuskan kebijakan K3 optimal dan keterikatan kerja kuat agar produktivitas operasional meningkat. Karyawan operasional langsung berinteraksi dengan distribusi bahan bakar, sehingga butuh standar keselamatan yang ketat. Ditambah keterikatan kerja juga penting untuk menjaga produktivitas dan kualitas layanan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengidentifikasi beragam faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan, antara lain keselamatan kerja, keterikatan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kesejahteraan kerja. Dalam konteks tersebut, Pagirik et al (2025) membuktikan bahwa penerapan K3 berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Temuan serupa juga terlihat pada variabel keterikatan kerja, di mana Sopian & Ningsih (2024) menyatakan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Sementara penelitian Arifin (2024)

membuktikan variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap produktivitas karyawan.

Meskipun demikian, sejumlah penelitian sebelumnya juga menunjukkan temuan yang belum sepenuhnya konsisten. Pada kondisi tertentu, tidak seluruh komponen K3 berdampak terhadap produktivitas, misalnya penelitian Lumenta et al (2021) pada PT Timurjaya Dayatama menyimpulkan bahwa keselamatan kerja berpengaruh, sementara kesehatan kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja. Selain itu, temuan Utama & Woestho (2023) menyatakan bahwa K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Datascrip Pulo Gadung. Ketidakkonsistenan juga terjadi pada keterikatan kerja, sebagaimana penelitian Haedar et al (2021) menghasilkan bahwa keterikatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (yang kerap digunakan sebagai capaian kerja atau produktivitas).

Berdasarkan keragaman hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat celah penelitian (*research gap*), khususnya terkait kebutuhan pengujian yang lebih kontekstual pada karyawan operasional di sektor berisiko tinggi. Penelitian yang secara spesifik menguji pengaruh penerapan K3 dan keterikatan kerja secara simultan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada sektor pemeliharaan dan konstruksi energi masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik sektor ini memiliki risiko kerja tinggi sehingga menuntut penerapan K3 yang ketat

sekaligus tingkat keterikatan kerja yang kuat agar produktivitas dapat dipertahankan secara optimal.

Oleh karena itu, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian simultan pengaruh K3 dan keterikatan kerja terhadap produktivitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan fokus pada karyawan operasional lapangan, serta penerapannya pada konteks pemeliharaan dan konstruksi energi berisiko tinggi yang memerlukan pengelolaan SDM lebih spesifik.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk memfokuskan analisis pada **“Pengaruh Penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan Keterikatan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Penelitian pada Karyawan Operasional di PT Pertamina Maintenance & Construction Unit Kota Tasikmalaya)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka masalah utama dalam penelitian ini adalah tingkat produktivitas karyawan operasional yang dipengaruhi oleh penerapan K3 dan keterikatan kerja dalam perusahaan. Selain itu kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang dapat berkaitan dengan peningkatan produktivitas karyawan operasional. Oleh karena itu, dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Bagaimana penerapan kesehatan dan keselamatan kerja (K3), keterikatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh penerapan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) terhadap kepuasan kerja karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya?
3. Bagaimana pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya?
5. Bagaimana kepuasan kerja memediasi penerapan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) berpengaruh terhadap produktivitas karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya?
6. Bagaimana kepuasan kerja memediasi keterikatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Penerapan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) keterikatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya.
2. Penerapan K3 terhadap kepuasan kerja karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya.
3. Keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya.
4. Kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya.
5. Kepuasan kerja memediasi penerapan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) berpengaruh terhadap produktivitas karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya.
6. Kepuasan kerja memediasi keterikatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara penerapan K3, keterikatan kerja, dan produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga membantu mengisi pembaruan penelitian terkait penerapan K3, keterikatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan pada sektor distribusi energi di Indonesia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan wawasan dan pengetahuan empiris yang mendalam mengenai pengaruh Penerapan K3 dan keterikatan kerja terhadap produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan operasional. Hal ini dapat menjadi referensi penting bagi peneliti untuk pengembangan studi lebih lanjut dan memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia dalam konteks serupa.

2. Bagi Pembaca / Praktisi

Penelitian ini memberi gambaran dan pemahaman yang jelas tentang faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan operasional. Dengan demikian, pembaca terutama praktisi HR dan manajemen PT Pertamina

Maintenance & Construction Tasikmalaya dapat lebih memahami pentingnya mengelola penerapan K3 dan meningkatkan keterikatan karyawan untuk menumbuhkan kepuasan sehingga mendorong produktivitas karyawan.

3. **Bagi Penelitian Selanjutnya**

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar atau titik awal bagi penelitian-penelitian berikutnya yang ingin mengeksplorasi variabel moderasi atau mediasi lain yang memengaruhi hubungan antara penerapan K3, keterikatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mendorong penelitian komparatif di perusahaan lain dengan karakteristik dan industri berbeda untuk memperkuat generalisasi hasil.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan operasional di PT Pertamina *Maintenance & Construction* Unit Kota Tasikmalaya yang berlokasi di Jl. Perum Kota Baru, Sumelap, Kecamatan Tamansari, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat.

Waktu pelaksanaan penelitian ini direncanakan berlangsung mulai bulan Januari 2026 dan selesai pada bulan Juni 2026. (Lampiran 1)