

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era Revolusi 5.0 membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja, dimana teknologi, digitalisasi, dan kecerdasan buatan beriringan dengan kebutuhan manusia akan keseimbangan hidup dan nilai kemanusiaan. Dalam konteks ini, organisasi tidak lagi hanya fokus pada pengembangan sistem dan teknologi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam memastikan pegawai dapat berkembang, beradaptasi, dan memberikan kontribusi sesuai tuntutan lingkungan kerja yang dinamis. Pengelolaan sumber daya manusia pada masa kini menekankan aspek kompetensi, kesejahteraan, sikap kerja, serta keterlibatan pegawai dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas pengelolaan pegawai yang dimilikinya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus dikelola secara profesional agar mampu mendukung daya saing organisasi di era perubahan yang cepat.

Produktivitas kerja menjadi salah satu indikator dalam menilai efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan fungsi dan mencapai target yang telah ditetapkan. Di era industri modern, produktivitas kerja tidak hanya dilihat dari keluaran pekerjaan, tetapi juga bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan dengan efisien, tepat waktu, dan sesuai kualitas yang diharapkan. Produktivitas

kerja pegawai mencerminkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Menurut Mangkunegara & Prabu (2020), produktivitas kerja merupakan hasil produksi baik berupa output maupun tingkat efisiensi pencapaian target kerja dalam periode tertentu. Pandangan tersebut menegaskan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh kondisi individu, lingkungan kerja, serta sistem manajemen yang diterapkan organisasi. Semakin tinggi produktivitas kerja pegawai, semakin baik pula kontribusi organisasi terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan internal. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas kerja menjadi fokus utama dalam pengembangan strategi organisasi modern.

Dalam organisasi sektor publik maupun BUMN, produktivitas kerja memiliki peran yang sangat strategis karena berkaitan dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan pemenuhan mandat negara. Organisasi BUMN dituntut untuk memberikan pelayanan yang efektif sekaligus menjaga efisiensi agar tetap kompetitif di tengah perkembangan industri yang pesat. Produktivitas kerja pegawai menjadi faktor utama yang menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai target pelayanan publik serta pencapaian kinerja perusahaan. Rivai & Veithzal (2020) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh keterampilan, motivasi, komitmen, dan iklim kerja yang mendukung. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa produktivitas kerja bukan hanya hasil kemampuan teknis individu, tetapi juga dipengaruhi lingkungan sosial dan budaya kerja dalam organisasi. Tingkat produktivitas yang tinggi akan membantu BUMN menjalankan transformasi layanan publik menuju tata kelola yang modern, responsif, dan

profesional. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas kerja pegawai dalam BUMN merupakan langkah penting dalam menjaga keberlanjutan pelayanan dan daya saing perusahaan milik negara di era perubahan.

Produktivitas kerja pegawai memiliki keterkaitan erat dengan kualitas layanan dan daya saing organisasi, terutama dalam menghadapi era transformasi dan persaingan global. Organisasi dengan tingkat produktivitas kerja tinggi dapat memberikan layanan yang lebih efektif, efisien, dan sesuai harapan pemangku kepentingan. Produktivitas kerja tidak hanya dilihat dari kemampuan menghasilkan output, tetapi juga dari bagaimana proses kerja dilakukan secara optimal dan berorientasi mutu. Sedarmayanti (2020) menegaskan bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa secara efektif melalui pemanfaatan sumber daya yang efisien. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja merupakan cerminan dari kualitas pengelolaan sumber daya manusia, sistem kerja, serta budaya organisasi yang mendukung. Organisasi yang mampu menjaga produktivitas kerja pegawainya akan lebih mampu bersaing, berkembang, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, produktivitas kerja menjadi indikator penting dalam upaya penguatan performa organisasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks lingkungan kerja modern, produktivitas kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi kompetensi teknis dan faktor struktural organisasi, tetapi juga aspek internal dan psikologis pegawai. *Work-life balance* menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kesejahteraan pegawai sehingga mereka mampu bekerja secara lebih fokus dan terhindar dari kejenuhan. Berbagai penelitian empiris

menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang signifikan dengan produktivitas kerja pegawai. Nurhasan & Sinambela (2025) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, dimana pegawai yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Bayhaq *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa *work-life balance* bersama dengan kesejahteraan psikologis dan lingkungan kerja berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kurang optimalnya penerapan *work-life balance* dalam organisasi berpotensi menjadi salah satu penyebab belum maksimalnya produktivitas kerja pegawai.

Selain itu, budaya kerja yang kuat berperan dalam membentuk pola pikir, karakter, dan perilaku kerja pegawai agar selaras dengan nilai organisasi. Pada organisasi sektor publik maupun BUMN, nilai budaya kerja seperti AKHLAK diterapkan sebagai pedoman perilaku dan etika kerja dalam melaksanakan tugas berbasis integritas dan tanggung jawab. Secara konseptual, budaya kerja AKHLAK diharapkan mampu membentuk perilaku kerja pegawai yang profesional, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja. Namun, harapan tersebut perlu didukung oleh bukti empiris dari penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan *core values* AKHLAK berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan BUMN. Adzradiani & Rozamuri (2024) menemukan bahwa nilai-nilai inti AKHLAK memiliki hubungan signifikan dengan produktivitas kerja pegawai pada perusahaan anak BUMN sektor minyak dan gas.

Selaras dengan itu, Manurung *et al.* (2023) menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai AKHLAK secara konsisten dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai di PT Elnusa Fabrikasi Konstruksi melalui penguatan perilaku kerja yang kompeten dan kolaboratif. Selain itu, Nandalia & Rizqi (2023) juga membuktikan bahwa penerapan budaya kerja AKHLAK berpengaruh terhadap produktivitas pegawai di PT Pos Indonesia Surabaya, terutama dalam meningkatkan disiplin dan kerja sama tim. Dengan demikian, temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa budaya kerja berbasis *core values* AKHLAK merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di lingkungan BUMN, sehingga implementasinya perlu mendapat perhatian serius dalam upaya peningkatan kinerja organisasi.

Di sisi lain, *work engagement* menjadi faktor psikologis yang menciptakan rasa keterikatan emosional, kebanggaan, dan semangat kerja tinggi pada pegawai. Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Jaelani (2025) menemukan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang sangat kuat dan signifikan dengan produktivitas kerja pegawai di PT PLN Unit Layanan Pelanggan Mande Cianjur, dimana keterlibatan kerja yang tinggi mampu meningkatkan efisiensi dan disiplin kerja sehingga berdampak pada produktivitas. Selaras dengan itu, studi oleh Aji *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *work engagement* menjadi faktor utama dalam mendorong produktivitas kerja, karena pegawai yang terlibat secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih produktif. Temuan lain dari Lestari &

Yucha (2025) mendukung hal tersebut dengan menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan bahwa motivasi kerja memperkuat hubungan ini, menandakan pentingnya keterlibatan kerja dalam pencapaian produktivitas organisasi. Ketiga faktor tersebut diduga memiliki peran signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja di berbagai jenis organisasi. Dengan demikian, kajian mengenai pengaruh *work-life balance*, budaya kerja, dan *work engagement* terhadap produktivitas kerja pegawai menjadi penting sebagai dasar evaluasi dan pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia.

PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara merupakan Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan yang berada di bawah PT PLN (Persero) dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan ketenagalistrikan kepada pelanggan di wilayah Surabaya Utara, yang meliputi kegiatan pelayanan pelanggan, pengelolaan jaringan distribusi, penanganan gangguan, serta administrasi dan operasional pelayanan kelistrikan. Dalam menjalankan tugasnya, organisasi ini dituntut memberikan layanan yang cepat, tepat, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Tantangan organisasi yang dihadapi PLN UP3 Surabaya Utara dalam meningkatkan produktivitas kerja tidak hanya berasal dari aspek teknis, tetapi juga aspek sumber daya manusia dan budaya kerja. Perubahan sistem pelayanan berbasis digital menuntut pegawai untuk terus belajar, beradaptasi, dan bekerja secara lebih efisien dengan standar waktu yang lebih ketat. Selain itu, target penyelesaian layanan, kecepatan penanganan gangguan, ketepatan input data, serta peningkatan layanan pelanggan menjadi indikator penting dalam penilaian

produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan pengamatan internal, masih ditemukan kondisi seperti keterlambatan penyelesaian pekerjaan, tidak meratanya beban kerja, serta variabilitas kinerja antar pegawai yang menunjukkan adanya gap produktivitas kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan kerja saja tidak cukup, tetapi juga diperlukan dukungan lingkungan kerja dan sistem manajemen yang tepat. Untuk memberikan gambaran empiris mengenai kondisi organisasi, berikut disajikan data target dan realisasi PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara tahun 2025 sebagai indikator pencapaian produktivitas kerja pegawai.

Tabel 1.1 Data Target dan Realisasi PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara Tahun 2025

No.	Bulan	Uraian	Target	Realisasi
1.	Januari	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	2780,66	2793,07
		Respon Time Keluhan (Jam)	0,25	0,16
		Respon Time Gangguan (Menit)	30,00	26,61
		Percepatan Crash In (%)	100,00	108,08
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	3,92	3,86
		SAIDI (menit/plg)	134,20	113,49
		SAIFI (kali/plg)	0,95	0,78
2.	Februari	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	247,29	244,20
		Respon Time Keluhan (Jam)	0,13	0,11
		Respon Time Gangguan (Menit)	30,00	34,42
		Percepatan Crash In (%)	100,00	98,24
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,19	3,18
		SAIDI (menit/plg)	8,91	10,68
		SAIFI (kali/plg)	0,06	0,07
3.	Maret	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	471,68	475,64
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	200
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	28,18
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	6,25	5,81
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,13	-2,77
		SAIDI (menit/plg)	19,56	12,14
		SAIFI (kali/plg)	0,18	0,08
4.	April	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	721,48	704,56
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	97,77
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	25,97

No.	Bulan	Uraian	Target	Realisasi
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	9,59	7,74
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,13	-0,31
		SAIDI (menit/plg)	29,83	22,40
		SAIFI (kali/plg)	0,30	0,18
5.	Mei	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	947,37	912,19
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	69,69
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	24,97
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	12,79	9,52
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,11	1,72
		SAIDI (menit/plg)	39,56	35,92
		SAIFI (kali/plg)	0,37	0,26
6.	Juni	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	1196,90	1142,51
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	82,31
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	24,76
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	16,57	11,87
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,12	2,63
		SAIDI (menit/plg)	49,77	50,20
		SAIFI (kali/plg)	0,44	0,35
7.	Juli	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	1440,20	1367,62
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	100
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	24,66
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	21,36	16,14
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,13	2,96
		SAIDI (menit/plg)	59,65	52,53
		SAIFI (kali/plg)	0,47	0,40
8.	Agustus	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	1687,66	1602,10
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	100
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	24,33
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	25,14	17,57
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,12	3,23
		SAIDI (menit/plg)	69,45	56,69
		SAIFI (kali/plg)	0,63	0,48
9.	September	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	1933,42	1839,10
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	100
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	24,14
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	28,91	23,36
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,11	3,31
		SAIDI (menit/plg)	79,60	64,16

No.	Bulan	Uraian	Target	Realisasi
		SAIFI (kali/plg)	0,71	0,59
10.	Oktober	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	2176,39	2075,48
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	100
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	24,35
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	32,57	29,84
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,10	3,46
		SAIDI (menit/plg)	89,41	70,99
		SAIFI (kali/plg)	0,79	0,65
11.	November	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	2439,19	2332,74
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	100
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	25,59
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	36,34	32,95
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	4,06	3,48
		SAIDI (menit/plg)	99,28	75,97
		SAIFI (kali/plg)	0,87	0,72
12.	Desember	Penjualan Tenaga Listrik (GWH)	2935,03	2811,03
		Penyelesaian Temuan P2TL (%)	100	100
		Respon Time Gangguan (Menit)	29,32	25,55
		Penambahan Daya Tersambung (MVA)	44,53	52,39
		Susut Distribusi (Tanpa Emin) %	3,92	3,40
		SAIDI (menit/plg)	119,17	102,38
		SAIFI (kali/plg)	1,04	1,00

Sumber: Data Internal PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara (2025)

Berdasarkan data target dan realisasi PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara tahun 2025, terlihat bahwa pencapaian organisasi selama 1 tahun terakhir menunjukkan kondisi yang berfluktuasi dan belum sepenuhnya konsisten dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pada beberapa indikator utama, seperti penjualan tenaga listrik dan penambahan daya tersambung, realisasi pada sebagian besar bulan berada di bawah target yang direncanakan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa hasil kerja yang dicapai belum sepenuhnya optimal, meskipun secara nominal mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Selain itu,

penyelesaian temuan P2TL pada beberapa periode juga belum mencapai target, yang menunjukkan adanya kendala dalam proses penyelesaian pekerjaan operasional. Di sisi lain, indikator pelayanan seperti *respon time* gangguan serta tingkat keandalan layanan yang tercermin melalui SAIDI dan SAIFI menunjukkan capaian yang relatif lebih baik. Perbedaan hasil antar indikator tersebut mencerminkan adanya ketidakseimbangan tingkat produktivitas kerja, dimana keberhasilan pada aspek pelayanan tertentu belum diikuti secara merata pada aspek operasional lainnya.

Kondisi hasil kerja yang belum sepenuhnya memenuhi target tersebut berkaitan erat dengan produktivitas kerja pegawai di lingkungan PLN UP3 Surabaya Utara. Produktivitas kerja pegawai tercermin dari kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif, tepat waktu, dan sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Ketika realisasi berada di bawah target, hal ini dapat mengindikasikan adanya faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja, seperti peningkatan beban kerja, tuntutan penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat, serta perubahan sistem kerja berbasis digital. Selain itu, tekanan pencapaian target yang tinggi berpotensi menimbulkan kelelahan kerja dan stres, yang pada akhirnya dapat menurunkan fokus dan efektivitas pegawai dalam menjalankan tugas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian target organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat produktivitas kerja pegawai sebagai pelaksana utama aktivitas operasional. Oleh karena itu, adanya kesenjangan antara target dan realisasi menjadi indikasi penting perlunya kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi

produktivitas kerja pegawai guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal dan berkelanjutan.

Urgensi penelitian ini muncul dari adanya kesenjangan antara target produktivitas kerja yang ditetapkan organisasi dengan capaian kinerja aktual pegawai di lingkungan PLN UP3 Surabaya Utara. Perubahan sistem pelayanan, tuntutan digitalisasi, dan peningkatan ekspektasi pelanggan menyebabkan tekanan kerja semakin meningkat dan memengaruhi cara pegawai menjalankan tugas. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan permasalahan terkait motivasi kerja, beban kerja, hingga keseimbangan kehidupan kerja yang tidak seimbang. Selain itu, implementasi budaya kerja AKHLAK sebagai nilai dasar organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi secara merata sehingga masih ditemukan perbedaan perilaku kerja antar karyawan. Di sisi lain, tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan (*work engagement*) menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan karena berkaitan langsung dengan semangat, fokus, dan komitmen terhadap tugas. Jika kondisi ini tidak ditangani secara sistematis, maka dapat berdampak pada menurunnya efektivitas pelayanan publik, kepuasan pelanggan, dan citra organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana faktor *work-life balance*, budaya kerja AKHLAK, dan *work engagement* berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai sebagai dasar perumusan kebijakan perbaikan.

Work-life balance menjadi aspek penting dalam lingkungan kerja modern karena dapat memengaruhi kesejahteraan, motivasi, dan produktivitas kerja pegawai secara keseluruhan. Fenomena umum yang terjadi di banyak organisasi,

termasuk sektor energi, adalah tingginya beban kerja, tekanan pencapaian target serta tuntutan untuk merespons kebutuhan pelanggan secara cepat. Kondisi ini menimbulkan risiko kelelahan kerja, stres, hingga penurunan fokus yang berdampak negatif terhadap produktivitas kerja pegawai. Greenhaus & Allen (2011) dalam Fabanyo *et al.* (2023), menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, serta mendukung performa kerja yang lebih optimal. Di PLN UP3 Surabaya Utara, meskipun terdapat upaya penjadwalan dan pengaturan tugas, realitas di lapangan menunjukkan adanya gap antara kondisi ideal WLB dan kondisi aktual pegawai. Banyak pegawai masih harus menangani beban kerja berlebih, fleksibilitas terbatas, dan jam kerja yang padat sehingga sulit mencapai keseimbangan optimal. Oleh karena itu, pemahaman dan penerapan *work-life balance* menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja dan menjaga kesehatan mental pegawai di lingkungan kerja sektor energi.

Budaya kerja AKHLAK telah menjadi *core values* BUMN sejak 2020, yang terdiri dari nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, sebagai pedoman perilaku kerja pegawai. Budaya kerja ini berperan dalam membentuk etika, disiplin, profesionalisme, serta sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas. Penerapan nilai AKHLAK di lingkungan PLN UP3 Surabaya Utara menghadapi tantangan, seperti konsistensi implementasi, komitmen individu, serta proses internalisasi yang belum merata di seluruh pegawai. Menurut Rivai & Veithzal (2020), budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada pembentukan perilaku kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan mendorong produktivitas

kerja pegawai. Hubungan budaya kerja AKHLAK dengan peningkatan kualitas kerja terlihat dari kemampuan pegawai menjalankan tugas secara tepat, akurat, dan profesional. Meski nilai-nilai AKHLAK sudah dijadikan pedoman formal, realitas di lapangan menunjukkan perlunya pembinaan berkelanjutan agar nilai-nilai ini benar-benar tertanam dalam budaya kerja sehari-hari. Oleh karena itu, budaya kerja AKHLAK tidak hanya menjadi identitas BUMN, tetapi juga instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja pegawai.

Work engagement merupakan kondisi psikologis dimana pegawai merasa terikat secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan serta organisasinya. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, komitmen terhadap tugas, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya *work engagement* dapat menimbulkan konsekuensi negatif seperti meningkatnya niat untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*), menurunnya motivasi, serta penurunan produktivitas kerja. Menurut Salatun (2025), *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena *engagement* mendorong keterlibatan aktif dan tanggung jawab penuh dalam menjalankan pekerjaan. Di lingkungan PLN UP3 Surabaya Utara, *work engagement* menjadi sangat relevan karena organisasi membutuhkan pegawai yang kompeten, loyal, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pegawai yang memiliki *engagement* tinggi akan mampu menghadapi beban kerja, memenuhi target layanan, dan menjaga kualitas operasional. Oleh karena itu, memahami tingkat *work engagement* sangat penting sebagai dasar strategi

pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *work-life balance*, budaya kerja, dan *work engagement* terhadap produktivitas kerja pegawai menunjukkan temuan yang belum konsisten. Beberapa penelitian menyatakan adanya pengaruh signifikan, sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang lebih lemah atau variabel moderasi yang memengaruhi hubungan tersebut. Selain itu, penelitian empiris di sektor BUMN, khususnya pada unit-unit PLN seperti UP3 Surabaya Utara, masih sangat terbatas. Kondisi unik organisasi BUMN, yang memiliki tanggung jawab pelayanan publik sekaligus target kinerja internal, menuntut kajian yang kontekstual dan spesifik. Minimnya data empiris di lapangan menyebabkan kurangnya pemahaman tentang bagaimana ketiga variabel tersebut berinteraksi dalam konteks nyata. Oleh karena itu, penelitian ini diperlukan untuk mengisi gap tersebut dengan menilai pengaruh *work-life balance*, budaya kerja AKHLAK, dan *work engagement* terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi pengelolaan SDM dan peningkatan kinerja organisasi sektor energi nasional.

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan kondisi yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis menetapkan fokus penelitian pada analisis faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini secara khusus menitikberatkan pada pengaruh *work-life balance*, budaya kerja AKHLAK, dan *work engagement* terhadap produktivitas kerja pegawai. Fokus ini dipilih karena ketiga variabel tersebut diduga memiliki peran penting dalam membentuk kinerja,

motivasi, dan keterikatan pegawai dalam menjalankan tugas. *Work-life balance* relevan untuk menilai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Budaya kerja AKHLAK menjadi pedoman perilaku dan profesionalisme pegawai di BUMN. Sedangkan *work engagement* digunakan untuk mengukur tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, penulis menetapkan judul penelitian ini yaitu: **“Pengaruh *Work-Life Balance*, Budaya Kerja AKHLAK, dan *Work Engagement* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara”** dengan harapan hasil penelitian ini dapat memberikan landasan empiris yang jelas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai, sekaligus menjadi dasar rekomendasi bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan PLN dan BUMN lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Work-Life Balance*, Budaya Kerja AKHLAK, dan *Work Engagement* secara simultan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara?
2. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara?
3. Apakah Budaya Kerja AKHLAK berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara?

4. Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh *Work-Life Balance*, Budaya Kerja AKHLAK, dan *Work Engagement* terhadap Produktivitas Kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara
2. Mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara
3. Mengetahui pengaruh Budaya Kerja AKHLAK terhadap Produktivitas Kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara
4. Mengetahui pengaruh *Work Engagement* terhadap Produktivitas Kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara

1.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Utara dalam menyusun kebijakan atau program kerja yang berfokus pada peningkatan *Work-Life Balance*, penerapan nilai-nilai Budaya Kerja AKHLAK, serta penguatan *Work Engagement* pegawai agar produktivitas kerja semakin optimal.
2. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja dalam konteks organisasi BUMN.