

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengelola hubungan serta peran karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2017: 10). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan yang dibutuhkan oleh setiap orang dalam menjalankan aspek perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengambilan, dan penilaian (Sutrisno, 2016:5).

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu atau metode pengelolaan hubungan yang berperan secara efisien dan efektif bagi setiap individu sehingga dapat digunakan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Bintoro dan Daryanto, 2017:15). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, dan pemeliharaan dalam mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2017:9).

Berdasarkan pengertian para ahli yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu teori atau ilmu yang dapat diterapkan oleh karyawan agar terciptanya individu yang berkualitas dan bernilai tinggi yang dapat mewujudkan segala tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

##### **2.1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Agar tercapainya suatu tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan di atas, maka perlu adanya rangkaian kegiatan yang harus diterapkan oleh sumber daya manusia agar mampu menjalankan dan mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan akan berjalan dengan lancar dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud menurut Hasibuan (2017:11) adalah sebagai berikut:

### 1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan suatu kegiatan yang memperkirakan atau menggambarkan tentang bagaimana keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Perencanaan ditetapkan untuk menempatkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integritas, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

### 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan kegiatan yang mengatur pegawai melalui penetapan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi merupakan wadah untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik dapat membantu keberhasilan dan kesuksesan tujuan perusahaan secara efektif.

### 3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan merupakan petunjuk kegiatan untuk pegawai agar dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan yang mampu memimpin dan memberikan arahan kepada pegawai agar mampu mengerjakan tugas dengan baik.

### 4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mampu mentaati peraturan yang ada dalam perusahaan dan mampu bekerja secara terstruktur. Apabila terjadi kesalahan atau kekurangan pada hasil kerja pegawai perlu dilakukan tindakan perbaikan serta penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, sikap kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan di tempat kerja.

### 5. Pengembangan (*development*)

Pengembangan merupakan kegiatan peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral kepada pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan pada saat ini ataupun masa yang akan datang.

#### 6. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar tetap mampu bekerja sama sampai pension. Melalui program kesejahteraan yang didasarkan oleh kebutuhan pegawai pemeliharaan dapat dilakukan dengan berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

Berdasarkan penjelasan fungsi-fungsi sumber daya manusia yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa semua fungsi di atas penting dilakukan dalam setiap perusahaan, salah satunya adalah melakukan pengembangan dan pemeliharaan kepada sumber daya manusia yang ada, karena dengan dilakukannya pengembangan dan pemeliharaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya serta dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang mana berpengaruh bagi keberhasilan dan kesuksesan tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Produktivitas Kerja Karyawan**

#### **2.1.2.1 Pengertian Produktivitas Kerja Karyawan**

Sinungan (2014:12) produktivitas kerja karyawan merupakan suatu ukuran dari segi kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang telah dikerjarkan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Sutrisno (2016: 98) produktivitas kerja karyawan merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya keterkaitan antara hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menghasilkan produk.

Definisi lain dari produktivitas menurut Busro (2018:21) produktivitas kerja karyawan diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan partisipasi karyawan merupakan produktivitas kerja karyawan (Ardana et al., 2014:11).

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa produktivitas merupakan suatu proses di mana sumber daya manusia dapat menghasilkan suatu keluaran dengan ukuran yang produktif. Produktivitas berkaitan dengan hasil kerja yang diperoleh oleh individu.

### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Menurut Simamora (2019:216) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu :

1. Kuantitas kerja, merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar atau yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas kerja, merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output beserta memaksimalkan waktu yang tersedia.

### **2.1.2.3 Indikator Produktivitas Kerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2016:104), untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Kemampuan**

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

## 2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk Meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

## 3. Semangat kerja

Semangat kerja merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Hal ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

## 4. Pengembangan diri

Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi.

## 5. Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang Dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang akan berguna bagi perusahaan dan individu di perusahaan.

## 6. Efisiensi

Efisiensi merupakan suatu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

### **2.1.3 Efektivitas Komunikasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Efektivitas Komunikasi**

Menurut (Silviani, 2020:27) efektivitas komunikasi merupakan proses dari dua orang ataupun lebih untuk membentuk ataupun melaksanakan suatu pertukaran informasi antara satu dengan yang lain, dan selanjutnya akan memahami pesan yang disampaikan satu sama lain secara mendalam. Menurut Himstreet dan Baty (2018: 47) efektivitas komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antar setiap individu melalui suatu sistem yang lazim, baik melalui simbol-simbol, sinyal-sinyal, ataupun melalui perilaku dan tindakan.

Secara terminologis, efektivitas komunikasi menurut Djamarah (2014:13) merupakan proses menyampaikan suatu gagasan dari seseorang kepada orang lain. Sedangkan komunikasi menurut Mangkunegara (2018:145) komunikasi yaitu suatu langkah pemindahan sebuah informasi, ide, dan penjelasan dari satu orang kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan yang dimaksud.

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan kegiatan pertukaran informasi dari satu individu kepada individu lainnya. Dalam setiap pertukaran informasi terdapat pesan-pesan yang diterima oleh setiap individu. Komunikasi harus dapat dilakukan guna mempertahankan kelangsungan dan kebutuhan hidup.

### **2.1.3.2 Tujuan Efektivitas Komunikasi**

Menurut (Silviani, 2020:31) terdapat 4 tujuan dalam efektivitas komunikasi :

#### **1. Perubahan Sikap**

Membagikan bermacam informasi kepada seseorang dengan tujuan supaya seseorang tersebut akan berganti sikapnya.

#### **2. Perubahan Pendapat**

Membagikan bermacam informasi pada seseorang dengan tujuan agar seseorang tersebut ingin berganti pandangan serta persepsinya terhadap tujuan informasi yang diberikan.

#### **3. Perubahan Perilaku**

Membagikan bermacam informasi kepada seseorang dengan tujuan supaya seseorang tersebut akan berganti perilakunya.

#### **4. Perubahan Sosial**

Membagikan bermacam informasi kepada seseorang, dan pada kesimpulannya bertujuan supaya seseorang tersebut ingin membantu secara langsung terhadap tujuan informasi yang diberikan.

### **2.1.3.3 Indikator Efektivitas Komunikasi**

Menurut Sutardji (2016:10-11) terdapat beberapa indikator-indikator komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Pemahaman**

Kemampuan dalam memahami pesan dengan cermat seperti yang dimaksud oleh komunikator. Tujuan komunikasi adalah terjadinya pemahaman bersama, dan untuk mencapai tujuan tersebut maka, seorang komunikator maupun komunikan harus saling memahami tujuannya. Komunikator dapat menyampaikan pesan sementara komunikan dapat menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

#### **2. Kesenangan**

Apabila proses komunikasi itu selain menyampaikan informasi dengan sukses, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan antara kedua belah pihak. Suasana yang lebih santai dan menyenangkan dapat lebih lancar dan nyaman ketika berinteraksi dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi memiliki sifat yang fleksibel. Dengan adanya suasana seperti itu, maka kesan yang menarik akan muncul.

#### **3. Pengaruh pada sikap**

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Apabila berkomunikasi dengan orang lain kemudian terjadi perubahan pada perilakunya dalam hal ini dapat dikatakan komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan apabila tidak ada perubahan dalam sikap seseorang, maka komunikasi yang dilakukan tersebut tidak efektif.

#### **4. Hubungan yang makin baik**

Pada dasarnya dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak langsung dapat meningkatkan level hubungan interpersonal. Seringkali, jika seseorang memiliki pendapat yang sama, kesamaan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjalin dengan baik.

## 5. Tindakan

Komunikasi akan efektif apabila kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya perubahan sebuah tindakan kepada komunikan ataupun komunikator.

### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017:26), lingkungan kerja merupakan suatu keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, salah satunya yaitu lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, sistem kerjanya, serta pengelolaan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja menurut Afandi (2018:66) adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidakny alat-alat perlengkapan kerja. Menurut Haholongan et al., (2022), lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Darmadi (2020:242), lingkungan kerja termasuk sesuatu yang berada pada sekitar para karyawan sehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya, seperti adanya pendingin udara, pencahayaan yang bagus dan lain-lain. Menurut Pranitasari (2019) lingkungan kerja merupakan suatu keadaan di sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi fokus kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat dan penjelasan yang dikemukakan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu media di mana seseorang dapat melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang nyaman didukung dengan adanya sirkulasi udara, pencahayaan, serta kebersihan yang memadai. Selain



beberapa hal tersebut lingkungan kerja yang nyaman perlu didukung dengan adanya interaksi yang baik antar sesama individu.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja**

Faktor-Faktor Lingkungan Kerja menurut Sedarmayanti (2017:72) antara lain sebagai berikut:

##### 1. Faktor personal/individu

Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

##### 2. Faktor kepemimpinan

Kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, serta suatu dukungan yang diberikan manajer.

##### 3. Faktor tim

Kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

##### 4. Faktor sistem

Sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

##### 5. Faktor kontekstual (situasional)

Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **2.1.4.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Adapun yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2015:108) adalah sebagai berikut :

##### 1. Penerangan

Penerangan merupakan sinar matahari ataupun listrik yang masuk ke dalam ruang kerja masing-masing karyawan. Tingkat penerangan yang cukup dapat meningkatkan rasa semangat dan senang bagi karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan tugas-tugasnya.

##### 2. Suhu udara

Suhu udara adalah seberapa besar *temperatue* di dalam suatu ruangan kerja para karyawan. Suhu udara ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin dapat mengurangi kefokusannya para karyawan sehingga produktivitas kerja menurun. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan perlu memperhatikan suhu ruangan di mana tempat karyawan bekerja.

### 3. Suara bising

Suara bising ialah tingkat kepekaan karyawan yang dapat menjadi pengaruh pada aktivitas pegawai dalam melakukan pekerjaannya yang membuat karyawan tidak dapat berkonsentrasi dalam bekerja.

### 4. Penggunaan warna

Penggunaan warna juga dapat menjadi pengaruh karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini, adapun yang harus dilakukan perusahaan yaitu dengan memilih warna ruangan yang sesuai dan tepat untuk digunakan di tempat kerja.

### 5. Ruang gerak

Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, ruang gerak yang dibutuhkan termasuk alat bantu kerja seperti: meja, kursi, lemari, dan sebagainya.

### 6. Kemampuan bekerja

Kemampuan bekerja merupakan suatu kondisi yang dapat membuat karyawan aman, nyaman, dan tenang dalam melakukan tugasnya.

### 7. Hubungan antar sesama karyawan

Hubungan karyawan dengan karyawan lainnya harus dapat terjalin rasa harmonis karena apabila ingin mencapai tujuan suatu instansi akan cepat dikerjakan apabila adanya kebersamaan dalam tim dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

## **2.1.5 Work-Life Balance**

### **2.1.5.1 Pengertian Work-Life Balance**

Menurut McDonald et al (2017:15) adanya *work-life balance* bertujuan untuk memberikan fasilitas kepada karyawan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka agar

karyawan mampu menetapkan tanggung jawab dan minat mereka diluar pekerjaan. Menurut Poulouse dan Sudarsan (2014: 03) menjelaskan suatu hal di mana karyawan tidak hanya menghabiskan waktu untuk melakukan pekerjaan melainkan juga memiliki waktu lain di luar pekerjaan, seperti waktu bersama keluarga atau waktu untuk bersosialisasi sehingga dapat membentuk keseimbangan yang menjadikan karyawan tersebut menjadi puas dan bahagia dalam melaksanakan pekerjaannya disebut sebagai *work-life balance*.

Brough et al., (2020:05) mendefinisikan *work-life balance* merupakan sebuah ruang fokus yang bergerak pada pekerjaan dan keluarga, yang mencakup berbagai tuntutan pekerjaan dan kehidupan lainnya. Hutagalung et al., (2020) menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan suatu kondisi di mana seorang individu merasakan adanya suatu partisipasi dan kepuasan yang sepadan dalam hal pekerjaan dan keluarga dengan konflik yang minimal, karena adanya kemampuan untuk mengelola berbagai tanggung jawab dan menentukan prioritas.

*Work-life balance* menurut Isnatun dan Rityano, (2020:251) yakni merupakan suatu kemampuan individu dalam menjalankan dan menyelesaikan tanggung jawab serta komitmen pada kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. *Work-life balance* menurut (Kelleher et al., 2019) keseimbangan kehidupan kerja mengarah pada hubungan antara aspek pekerjaan dan non pekerjaan dari kehidupan seseorang di mana mencapai kesimbangan kehidupan kerja yang memuaskan dan dipahami sebagai suatu pembatas untuk memiliki waktu dalam hal lain.

Jadi, berdasarkan beberapa pendapat dan penjelasan para pakar dapat diambil kesimpulan bahwa *work-life balance* merupakan keseimbangan suatu hubungan antara kehidupan kerja, kehidupan keluarga, kehidupan sosial, dan kehidupan pribadi seorang individu. *Work-life balance* dapat mempengaruhi individu dalam mengambil keputusan ataupun tindakan, karena hal ini sangat berkaitan dengan hidup individu dan usahanya untuk melampaui *work-life balance*. Hal ini karena kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan suatu hal yang

bersifat penting bagi kehidupan individu agar dapat menjalankan tugas dengan baik di perusahaan serta tetap dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor *Work-Life Balance***

Menurut Schabracq, Winnubst, dan Cooper (2015:16) ada beberapa faktor yang mungkin saja memengaruhi keseimbangan kerja (*work-life balance*) seseorang, yaitu:

##### 1. Karakteristik Kepribadian

Karakteristik kepribadian mempengaruhi kehidupan kerja maupun di luar kehidupan kerja. Karakter individu akan mempengaruhi kehidupan pribadi maupun pekerjaannya, hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana seorang individu dapat mengambil keputusan serta membagi perannya.

##### 2. Karakteristik Keluarga

Karakteristik keluarga merupakan salah satu aspek yang dapat menentukan ada atau tidaknya konflik antar pekerjaan dan kehidupan pribadi.

##### 3. Karakteristik Pekerjaan

Pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya suatu konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

##### 4. Sikap

Sikap setiap individu merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi *work-life balance*. Dengan hal ini maka seorang individu harus mampu menyikapi dengan baik antara waktu dan kehidupan bekerja dengan hal lain di luar pekerjaan, agar terciptanya *work-life balance* yang baik.

#### **2.1.5.4 Indikator *Work-Life Balance***

*Work-life balance* memiliki beberapa indikator, menurut McDonald et al (2021:70), *work-life balance* memiliki indikator pengukuran yakni:

##### 1. Keseimbangan akan waktu

Dalam hal ini berhubungan dengan waktu bekerja serta waktu untuk kegiatan lain di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu yang dimiliki karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, aneka ragam aktivitas di kantor, waktu untuk bersosialisasi lainnya yang hanya dimiliki karyawan tersebut. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional dalam menyelesaikan pekerjaan, begitupun sebaliknya.

## 2. Keseimbangan keterlibatan

Hal ini mengarah pada jumlah atau tingkat dalam melibatkan psikologis dan komitmen seorang individu dalam bekerja ataupun hal-hal lain di luar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat *work-life balance* seorang karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas di setiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani. Sehingga karyawan dapat terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga, dan kegiatan sosial lainnya. Apabila semua hal itu telah seimbang maka keseimbangan keterlibatan akan tercapai.

## 3. Keseimbangan kepuasan

Hal ini mengarah pada bagaimana tingkat kepuasan seorang individu terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dijalannya. Kepuasan dapat timbul dan dirasakan dengan sendirinya apabila seorang karyawan menganggap apa yang dijalani dan dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasikan kebutuhan pekerjaan maupun kebutuhan pribadi lainnya. Hal ini dapat dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-temannya maupun rekan kerja, serta bagaimana kualitas dan kuantitas pekerjaan yang telah diselesaikan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama oleh Segoro dan Pratiwi (2021) Universitas Gunadarma, Fakultas Ekonomi. Penelitian ini berjudul pengaruh lingkungan kerja, disiplin

kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Gema Teknikatama Cibitung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, data yang digunakan adalah data primer. Jumlah sampel berjumlah 60 responden, pengujian menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji linearitas, uji linear berganda, uji t, uji F dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan sedangkan secara parsial variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan secara simultan lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Gema Teknikatama Cibitung. Kekurangan penelitian ini pada variabel bebas (independen) motivasi kerja yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Panjaitan (2017) Universitas Methodist Indonesia, Fakultas Ekonomi. Penelitian ini berjudul pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menyelidiki efek dari lingkungan kerja dan produktivitas kerja. Penelitian itu dilakukan di PT. Lotus Pradipta Mulia di Medan, di mana semua karyawan menjadi responden. Penelitian ini menggunakan kuantitatif dan mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner yang telah diisi oleh 50 responden. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Saleh dan Utomo (2018) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga. Penelitian ini dengan judul pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Inko Java Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Metode

analisis data menggunakan uji T dan uji F dan koefisien determinasi. Teknik pengambilan sampel secara Non-Probability Purposive Sampling, jumlah karyawan bagian produksi di PT. Inko Jaya berjumlah 198 orang dan sampel yang digunakan sebanyak 66 responden. Hasil persamaan regresi adalah  $Y = 3,495 + 0,151 X_1 + 0,325 X_2 + 0,122 X_3 - 0,020 X_4$ , analisis setiap variabel menunjukkan variabel disiplin kerja mempunyai  $t$  hitung  $1,767 < t$  tabel yaitu 1,99, variabel motivasi kerja mempunyai  $t$  hitung  $5,047 > t$  table yaitu 1,99, variabel etos kerja mempunyai  $t$  hitung  $1,375 < t$  hitung yaitu 1,99 dan variabel lingkungan kerja mempunyai  $t$  hitung  $-0,267 < -t$  tabel yaitu -1,99. Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Inko Java. Kemampuan variabel independen disiplin kerja ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), etos kerja ( $X_3$ ), dan lingkungan kerja ( $X_4$ ) dalam menjelaskan variabel dependen produktivitas kerja ( $Y$ ) adalah Adjusted R Square 33,7%. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti penulis adalah variabel bebas (independen) berjumlah 4, tidak adanya etos kerja ( $X_3$ ) yang diteliti penulis. Kekurangan pada penelitian ini adalah nilai determinasi yang lemah senilai 0,337

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Widyarma dan Askiah (2022) Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur. Penelitian ini berjudul pengaruh efektivitas komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Sanggar Sarana Baja di Kota Samarinda. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Sanggar Baja di Kota Samarinda. Penelitian ini menggunakan metode total untuk mengumpulkan data melalui kuesioner kepada karyawan dan akan dianalisis menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Sanggar Baja di Kota Samarinda.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Oktrima (2018) Universitas Pamulang. Penelitian ini berjudul pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan

pada CV Bintang Pratama Promosindo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komunikasi pada CV. Bintang Pratama Promosindo, Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan pada CV Bintang Pratama Promosindo, dan untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Bintang Pratama Promosindo. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif asosiatif, dengan pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan data pustaka. Untuk penentuan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh. Populasi dan sampel yang diteliti adalah karyawan karyawan pada CV. Bintang Pratama Promosindo sebanyak 32 karyawan. teknik kuantitatif yaitu dengan menggunakan uji validitas, reliabilitas, regresi linier sederhana, koefisien korelasi, koefisien determinasi, dan uji signifikan (uji t). Hasil penelitian diperoleh persamaan regresi linier sederhana  $Y = -0,306 + 0.958X$ . Artinya, variabel komunikasi memiliki arah hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Besarnya nilai korelasi/ hubungan (R) yaitu sebesar 0.955 yang artinya, variabel komunikasi (X) memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap variabel produktivitas (Y), dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 91,2% yang artinya bahwa kontribusi variabel bebas komunikasi terhadap variabel terikat produktivitas adalah 91,2% sedangkan sisanya 8,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dengan t hitung(17,628) > t tabel(2,042), dan nilai signifikan 0,00 < 0,05. maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi (X) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) pada CV. Bintang Pratama Promosindo.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Hasan dan Teng (2017) Universitas Malaya. Penelitian ini berjudul pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana keseimbangan kehidupan kerja serta kepuasan kerja orang dewasa di Malaysia dengan berdasarkan jenis kelamin dan ras, penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 120 responden. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan SPSS versi 22. Analisis yang digunakan meliputi analisis kovarians satu arah (ANCOVA), uji-t dan analisis varians satu arah (ANOVA). Berdasarkan



hasil penelitian, hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan adalah signifikan. Namun, bertentangan dengan banyak kepercayaan, gender dan ras tidak memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Namun demikian, penelitian ini menyoroti pentingnya menetapkan kebijakan dan praktik keseimbangan kehidupan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Brough et al., (2020) Universitas Griffith. Penelitian ini membahas mengenai keseimbangan kehidupan kerja, termasuk definisi yang berfokus pada keseharian waktu yang dihabiskan dalam domain kerja dan non-kerja. Ada beberapa penelitian umum menerangkan bahwa definisi yang sering dikatakan harus fokus pada kehidupan kerja dari pada kehidupan keluarga. Penelitian ini membahas secara umum dari keseimbangan kehidupan kerja yang muncul dari pekerjaan dan di luar pekerjaan. Penelitian ini mempertimbangkan arah masa depan untuk penelitian keseimbangan kehidupan kerja, dengan fokus pada kemajuan teknologi dan tingkat kesadaran serta ketahanan individu. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini mencatat bahwa semakin banyak bukti yang menghubungkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan produktivitas.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Hee et al., (2019), yang memiliki variabel x komunikasi dan variabel y produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji jenis-jenis komunikasi seperti komunikasi horizontal, komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di sebuah perusahaan pengembang properti di Malaysia. Survei pendekatan kuesioner diterapkan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Total 120 responden berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah (DC) dan horizontal komunikasi (HC) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Temuan penelitian mampu memberikan wawasan dan informasi penting untuk pengembangan properti perusahaan untuk lebih memahami pentingnya komunikasi antar karyawan dalam

meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Saat ini terjadi, manajemen dapat fokus pada pengembangan lunak keterampilan untuk meningkatkan kemampuan berekspresi dan berkomunikasi di antara para karyawan. Manajemen harus mengatur lebih banyak kegiatan seperti itu sebagai pertemuan antar departemen untuk menciptakan ikatan yang berkualitas antar departemen atasan dan bawahan. Pelatihan dan pengembangan yang tepat rencana harus ditetapkan untuk mewujudkan komunikasi yang efektif di organisasi.

Penelitian kesembilan Al-Ameeri et al., (2021), diambil dari jurnal internasional, penelitian ini mengambil variabel bebas (x) yaitu lingkungan kerja dan variabel terikat (y) produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pekerjaan lingkungan pada tingkat produktif karyawan. Perusahaan teknik diambil sebagai studi kasus dengan jumlah sampel 85 karyawan. Metodologi kuantitatif menyiratkan survei cross-sectional digunakan untuk memenuhi tujuan studi selain Tinjauan Literatur. Dimensi yang berbeda diperiksa kaitannya dengan faktor lingkungan kerja, termasuk kebisingan; suhu; udara; cahaya dan warna; ruang dan perusahaan kepuasan. Data yang terkumpul di analisis menggunakan (SPSS, Versi 22). Temuan mengungkapkan bahwa kendala situasional terdiri dari faktor-faktor seperti kebisingan, perabot kantor, ventilasi, dan cahaya, adalah lingkungan kerja utama kondisi yang berdampak negatif terhadap prestasi kerja dan harus mendapatkan lebih banyak perhatian. Disarankan agar pemilik harus mengambil inisiatif untuk memotivasi karyawan dengan meningkatkan lingkungan kerja mereka. Saat karyawan termotivasi, maka prestasi kerja akan meningkat, dan mereka akan mencapai hasil dan tujuan pekerjaan yang diinginkan. Dengan demikian, meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

## **2.3 Kerangka Konseptual Penelitian**

### **2.3.1 Kerangka Fikir**

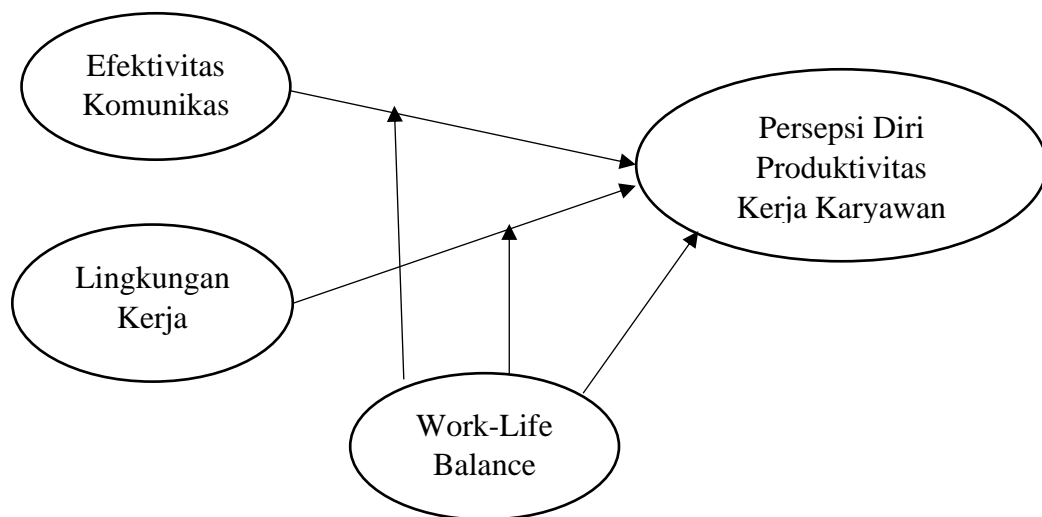
Penelitian ini bertujuan untuk menguji beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu efektivitas komunikasi dan

lingkungan kerja serta diperkuat atau diperlemah dengan *work-life balance* sebagai variabel moderating. Penelitian ini bermaksud agar hasil dari penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk membuat kebijakan strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas dan mengacu pada batasan penelitian, terbentuklah suatu kerangka konseptual pada penelitian ini. Adapun kerangka fikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

1. Variabel independen (variabel bebas) pada penelitian ini adalah efektivitas komunikasi (X1) dan lingkungan kerja (X2).
2. Variabel dependen (variabel terikat) pada penelitian ini adalah produktivitas kerja karyawan (Y).
3. Variabel moderating pada penelitian ini adalah *work-life balance* (Z)

**Gambar 2.3**

Kerangka Fikir



### 2.3.2 Pengembangan Hipotesis

#### 2.3.2.1 Efektivitas Komunikasi Berpengaruh terhadap Persepsi Diri Produktivitas Kerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Oktrima (2018) efektivitas komunikasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Komunikasi yang baik dan efektif mampu mengurangi terjadinya *miscommunication* sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal dan terencana.

Dapat disimpulkan bahwa efektivitas komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan yang diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyarma dan Askiah (2022) di mana variabel komunikasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga efektivitas komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Fajar Surya Wisesa Tbk.

#### **2.3.2.2 Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Persepsi Diri Produktivitas Kerja Karyawan**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Panjaitan (2017) lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman dengan memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam lingkungan kerja.

Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Afif (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerja di perusahaan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Fajar Surya Wisesa Tbk.

#### **2.3.2.3 Work-Life Balance berpengaruh terhadap Persepsi Diri Produktivitas Kerja Karyawan**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hasan dan Teng (2017) *work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Karyawan akan merasa seimbang antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan sosial di luar pekerjaan apabila perusahaan dapat memperhatikan bagaimana waktu kerja serta keterlibatan dan kepuasan karyawan di perusahaan. Apabila semua faktor tersebut tercapai maka tingkat produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan uraian tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga *work-life balance* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Fajar Surya Wisesa Tbk.

#### **2.3.2.4 Work-Life Balance Memperkuat Pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Persepsi Diri Produktivitas Kerja Karyawan**

*Work-life balance* merupakan suatu kondisi di mana seorang individu merasakan adanya suatu partisipasi dan kepuasan yang sepadan dalam hal pekerjaan dan keluarga dengan konflik yang minimal, karena adanya kemampuan untuk mengelola berbagai tanggung jawab dan menentukan prioritas (Hasan dan Teng, 2017).

*Work-life balance* diukur dari bagaimana keseimbangan akan waktu yang didapat oleh karyawan. Dengan hal ini maka komunikasi yang baik dan efektif sangat diperlukan agar karyawan dapat mengelola pekerjaannya dengan baik sehingga dapat produktif dan tidak ada waktu yang terbuang, serta karyawan dapat menikmati waktu di luar dari pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga *work-life balance* memperkuat pengaruh efektivitas komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Fajar Surya Wisesa Tbk.

#### **2.3.2.5 Work-Life Balance Memperkuat Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Persepsi Diri Produktivitas Kerja Karyawan**

Brough et al., (2020) mendefinisikan *work-life balance* merupakan sebuah ruang fokus yang bergerak pada pekerjaan dan keluarga, yang mencakup berbagai tuntutan pekerjaan dan kehidupan lainnya. Maka dengan hal ini lingkungan kerja yang baik dan nyaman sangat diperlukan dalam meningkatkan keseimbangan

kehidupan kerja. Lingkungan yang memadai dapat membuat karyawan fokus dan nyaman bekerja pada lingkungan tersebut sehingga mampu membuat karyawan lebih produktif. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Diduga *work-life balance* memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Fajar Surya Wisesa Tbk.