

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini berfungsi sebagai dasar konseptual dan kerangka pemikiran yang mendukung analisis. Bagian ini menyajikan teori yang relevan, termasuk fleksibilitas kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan produktivitas, yang saling terkait dan membantu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi.

2.1.1. Produktivitas Kerja

1. Definisi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Pemahaman yang mendalam tentang produktivitas tidak hanya mencakup hasil kerja karyawan, tetapi juga bagaimana sumber daya yang ada dikelola untuk mencapai tujuan perusahaan. Produktivitas kerja mencakup semua aktivitas yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan, yang berdampak pada kontribusi mereka terhadap perusahaan, serta merupakan konsep universal yang mencakup efektivitas operasional organisasi, bagian-bagian di dalamnya, dan karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan (24).

Produktivitas merupakan rasio antara jumlah hasil (output) dan jumlah sumber daya yang digunakan (input) dalam periode waktu tertentu (1). Produktivitas kerja adalah kemampuan untuk memaksimalkan

manfaat dari sumber daya yang ada guna menghasilkan output yang optimal dan maksimal (25).

Dari berbagai pendapat para ahli diatas mengenai produktivitas kerja, dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah hasil dari interaksi kompleks antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, di mana produktivitas tidak hanya diukur dari output yang dihasilkan, tetapi juga melibatkan input yang digunakan, keterampilan, disiplin, dan motivasi individu, serta lingkungan kerja yang mendukung dan kebijakan organisasi yang berperan penting dalam meningkatkannya.

2. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Perubahan zaman, berkembangnya teknologi, dan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan mental telah membawa perubahan signifikan pada cara generasi muda memandang produktivitas (26). Produktivitas kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kinerja individu dan organisasi. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas karyawan agar dapat bertahan dan berkembang. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu fleksibilitas kerja, beban kerja, lingkungan kerja, stres kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja (27). Faktor-faktor ini dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengatur waktu dan lokasi kerja mereka. Dengan adanya fleksibilitas dalam pengaturan kerja, karyawan dapat

menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan motivasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas. Karyawan yang memiliki fleksibilitas cenderung dapat bekerja dalam kondisi yang paling mendukung bagi mereka, sehingga meningkatkan efisiensi dan hasil kerja.

b. Beban Kerja

Beban kerja adalah jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu. Manajemen beban kerja yang seimbang sangat penting untuk menjaga produktivitas. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sedangkan beban kerja yang terlalu ringan dapat membuat karyawan merasa tidak terstimulasi. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang efektif diperlukan agar karyawan dapat bekerja secara optimal tanpa merasa tertekan.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan fisik dan sosial di tempat kerja juga berpengaruh terhadap produktivitas. Lingkungan kerja yang positif—termasuk fasilitas yang memadai, dukungan sosial, dan budaya organisasi yang baik—dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan yang negatif dapat menyebabkan penurunan produktivitas.

d. Stres Kerja

Stres yang disebabkan oleh beban kerja yang tidak seimbang dapat berdampak negatif pada produktivitas. Stres dapat mengurangi konsentrasi dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi sumber stres dan mengelolanya dengan baik. Karyawan yang mengalami tingkat stres tinggi cenderung memiliki performa yang lebih rendah, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental menjadi sangat penting.

e. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Karyawan yang mampu mengelola waktu dengan baik cenderung lebih fokus dan termotivasi, yang tidak hanya meningkatkan kesehatan mental mereka tetapi juga memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

3. Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah salah satu cara untuk menilai kinerja individu dan organisasi. Dalam era persaingan yang semakin ketat di dunia kerja, pemahaman yang komprehensif mengenai indikator-indikator produktivitas menjadi sangat penting untuk mendorong peningkatan kinerja dan efisiensi. Indikator produktivitas terdiri dari lima aspek utama,

yaitu kemampuan, peningkatan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, dan mutu (28). Setiap indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Kemampuan: Karyawan harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Tingkat kemampuan ini sangat dipengaruhi oleh keterampilan dan profesionalisme yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
- b. Meningkatkan Hasil yang dicapai: Karyawan diharapkan untuk berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil kerja ini tidak hanya dirasakan oleh pelaksana, tetapi juga oleh pihak yang menikmati hasil tersebut. Oleh karena itu, memanfaatkan produktivitas kerja menjadi penting bagi semua yang terlibat dalam suatu tugas.
- c. Semangat Kerja: Merupakan indikator produktivitas yang mencerminkan motivasi karyawan untuk meningkatkan hasil kerja mereka setiap hari. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi berusaha untuk tidak hanya memenuhi ekspektasi, tetapi juga melampauinya dengan keterlibatan aktif dan sikap positif.
- d. Pengembangan Diri: Penting bagi individu untuk terus membangun diri guna meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Pengembangan diri harus dilakukan dengan mempertimbangkan tantangan dan harapan yang akan dihadapi di masa depan.
- e. Mutu: Mutu mencerminkan hasil pekerjaan yang menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. Upaya untuk meningkatkan mutu bertujuan

untuk menghasilkan yang terbaik, yang pada akhirnya akan bermanfaat baik bagi perusahaan maupun bagi individu itu sendiri.

2.1.2 Keseimbangan Kehidupan Kerja

1. Definisi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan konsep yang semakin penting dalam kehidupan modern, di mana individu dituntut untuk memenuhi berbagai peran baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Berbagai pendapat dari para ahli memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai makna dan pentingnya keseimbangan ini. Keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-Life Balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya (29).

Keseimbangan kehidupan kerja adalah keadaan di mana seseorang mampu berbagi peran dan merasakan kepuasan dalam perannya tersebut, yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat konflik antara pekerjaan dan keluarga (*work-family conflict*) serta tingginya tingkat dukungan antara pekerjaan dan keluarga (*work-family facilitation* atau *work-family enrichment*) (30). Keseimbangan kehidupan kerja adalah perasaan memiliki kontrol atas diri sendiri, kemampuan untuk membuat keputusan, dan menemukan keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan orang lain, baik di tempat kerja maupun di rumah (31).

Dari pendapat para ahli mengenai keseimbangan kehidupan kerja *Work-Life Balance*, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan

kerja adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya, yang mencakup kepuasan dalam menjalankan peran-peran tersebut serta rendahnya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2. Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Dalam beberapa tahun terakhir, work-life balance menjadi isu yang banyak dibicarakan oleh pekerja di Indonesia. Kesadaran tentang pentingnya keseimbangan ini tumbuh seiring meningkatnya tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama sejak pandemi COVID-19 yang memaksa banyak orang bekerja dari rumah (26). Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, atau yang sering disebut work-life balance, adalah konsep yang semakin penting di zaman sekarang. Ini berkaitan dengan kemampuan kita untuk membagi waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Mencapai keseimbangan ini sangat penting untuk menjaga kesehatan mental dan fisik, meningkatkan produktivitas, serta meraih kepuasan hidup yang lebih baik (32). Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi seberapa baik seseorang dapat mencapai keseimbangan ini yaitu budaya perusahaan, beban kerja, dukungan sosial, teknologi, prioritas pribadi, kesehatan fisik dan mental (32).

Beberapa faktor yang berpengaruh antara lain:

- a. Budaya Perusahaan: Budaya perusahaan yang mendukung fleksibilitas kerja sangat mempengaruhi keseimbangan hidup dan kerja. Perusahaan

yang menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel, seperti kerja jarak jauh atau jam kerja yang dapat disesuaikan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan.

- b. **Beban Kerja:** Jika beban kerja terlalu berat dan tenggat waktu terlalu ketat, keseimbangan ini bisa terganggu. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengatur beban kerja dengan baik agar karyawan tidak merasa tertekan.
- c. **Dukungan Sosial:** Dukungan dari keluarga, teman, dan rekan kerja sangat penting dalam mencapai keseimbangan. Memiliki orang-orang di sekitar kita yang bisa diajak berbagi cerita atau meminta bantuan saat dibutuhkan dapat mengurangi stres.
- d. **Teknologi:** Kemajuan teknologi memberikan kemudahan, tetapi juga bisa membuat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi tidak jelas. Oleh karena itu, kita perlu menetapkan batasan dalam penggunaan teknologi agar tidak mengganggu waktu pribadi.
- e. **Prioritas Pribadi:** Menetapkan prioritas dan tujuan dalam hidup sangat membantu kita dalam mengelola waktu dengan bijak dan membuat keputusan yang mendukung keseimbangan.
- f. **Kesehatan Fisik dan Mental:** Kesehatan fisik dan mental berperan besar dalam kemampuan kita untuk menjaga keseimbangan. Melakukan aktivitas fisik secara teratur, meditasi, dan cukup

istirahat dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan.

3. Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah hal yang penting untuk mencapai kepuasan dan produktivitas dalam bekerja. Untuk memahami bagaimana keseimbangan ini dapat diukur, dapat diidentifikasi melalui tiga indikator keseimbangan kehidupan kerja yang dapat digunakan sebagai acuan. Indikator tersebut meliputi Keseimbangan Waktu (*Time Balance*), Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*), Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*) (33). Dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) : Merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan.
- b. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*) : Merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
- c. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*) : Merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

2.1.3 Fleksibilitas Kerja

1. Definisi Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja merupakan elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang modern, di mana organisasi berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif. Dengan memberikan pilihan kepada karyawan terkait waktu, lokasi, dan cara mereka bekerja. Fleksibilitas kerja adalah kemampuan organisasi untuk memberikan pilihan kepada karyawan dalam hal waktu, lokasi, dan cara mereka bekerja. Ini mencakup pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja, tempat kerja, dan durasi kerja sesuai dengan kebutuhan mereka (34). Fleksibilitas kerja adalah pilihan jadwal yang memungkinkan karyawan untuk menentukan kapan mereka ingin bekerja, asalkan tetap dalam batas-batas tertentu (35).

Dari berbagai pendapat para ahli mengenai fleksibilitas kerja, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap kebutuhan karyawan. Fleksibilitas ini mencakup kemampuan untuk menentukan waktu, lokasi, dan cara kerja, yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan tanggung jawab pribadi.

2. Indikator Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang baik bagi karyawan. Dalam dunia kerja yang terus berkembang, di mana tuntutan dan harapan karyawan semakin beragam, fleksibilitas ini dapat berkontribusi signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas. Fleksibilitas kerja dapat diukur melalui beberapa indikator

yang mencakup tiga aspek utama, yaitu *time flexibility* (berapa lama), *timing flexibility* (kapan), dan *place flexibility* (di mana) (34). Dengan memahami dan menerapkan indikator-indikator ini, organisasi dapat lebih baik dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan. Indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. *Time Flexibility* (Berapa lama): *Time Flexibility* mengacu pada kemampuan karyawan untuk menentukan durasi kerja mereka. Dalam konteks ini, karyawan memiliki kebebasan untuk menentukan berapalama mereka akan bekerja, dengan tetap mempertimbangkan kesepakatan yang telah dibuat dengan manajer. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja mereka dengan kebutuhan pribadi, yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas.
- b. *Timing Flexibility* (Kapan): *Timing Flexibility* merujuk pada keleluasaan karyawan dalam memilih jadwal kerja mereka. Karyawan dapat mengatur kapan mereka ingin bekerja berdasarkan kesepakatan dengan manajer. Ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan jam kerja dengan komitmen pribadi atau keadaan tertentu, sehingga mereka dapat bekerja pada waktu yang paling produktif bagi mereka.
- c. *Place Flexibility* (Dimana): Kemampuan karyawan untuk memilih tempat kerja mereka. Dalam hal ini, karyawan dapat menentukan lokasi di mana mereka melakukan pekerjaan, selama masih dalam

lingkup perusahaan. Fleksibilitas tempat kerja ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi yang paling nyaman bagi mereka. seperti dari rumah atau dari lokasi lain yang mendukung produktivitas mereka.

2.1.4 Beban Kerja

1. Definisi Beban Kerja

Beban kerja adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi. Pemahaman yang jelas tentang beban kerja dapat membantu manajemen dalam mengatur tugas dan tanggung jawab karyawan secara efektif. Beban kerja merupakan jumlah pekerjaan dalam bentuk fisik maupun mental yang dibebankan pada pekerja dan menjadi tanggung jawabnya (36). Beban kerja merujuk total pekerjaan yang diberikan kepada seorang pekerja, yang mencakup aspek dan mental, serta menjadi tanggung jawab individu tersebut (37).

Dari berbagai pendapat para ahli mengenai beban kerja, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan, baik fisik maupun mental, yang menjadi tanggung jawab pekerja dan hubungannya dengan kapasitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor kompleks yang terbagi menjadi faktor eksternal dan internal.

2. Indikator Beban Kerja

Beban kerja adalah faktor penting yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Beban kerja yang tidak seimbang dapat

menyebabkan stres dan menurunkan produktivitas, sehingga penting untuk memahami indikator-indikator yang terkait. Terdapat empat indikator beban kerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana beban kerja yang dihadapi oleh karyawan, yaitu kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, target yang harus dicapai, dan tingkat kesulitan pekerjaan (38). Dengan memahami indikator-indikator ini, organisasi dapat lebih baik dalam mengelola beban kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat. Indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kondisi Pekerjaan

Indikator ini merujuk pada pemahaman karyawan terhadap tugas yang diberikan serta kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Kondisi pekerjaan yang baik mencakup adanya standar operasional prosedur (SOP) yang jelas dan pemahaman karyawan terhadap alat atau mesin yang digunakan. Ketika kondisi pekerjaan optimal, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Penggunaan waktu kerja berkaitan dengan seberapa efektif karyawan memanfaatkan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Efisiensi dalam penggunaan waktu dapat mengurangi beban kerja, sedangkan penggunaan waktu yang tidak tepat dapat menambah tekanan pada karyawan.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan kebijakan waktu kerja yang mendukung produktivitas.

c. Target yang Harus Dicapai

Target kerja adalah sasaran atau hasil yang harus dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu. Target ini bisa berupa kuantitas atau kualitas pekerjaan yang diharapkan oleh perusahaan. Beban kerja akan meningkat jika target yang ditetapkan terlalu tinggi atau tidak realistis, sehingga penting untuk menetapkan target yang seimbang agar tidak membebani karyawan secara berlebihan.

d. Tingkat Kesulitan Pekerjaan

Indikator ini mengacu pada kompleksitas dan tantangan dari tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Semakin tinggi tingkat kesulitan pekerjaan, semakin besar beban kerja yang dirasakan. Hal ini juga mencakup keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Ketidakcocokan antara kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan stres dan mempengaruhi produktivitas.

2.2. Peneliti Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dapat menjadi referensi bagi peneliti dan sebagai perbandingan dalam teori serta hasil dari penelitian. Berikut adalah hasil tinjauan dari penelitian terdahulu yang terdiri dari

10 penelitian, yang menjelaskan mengenai perbedaan dan persamaan di antara mereka:



Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

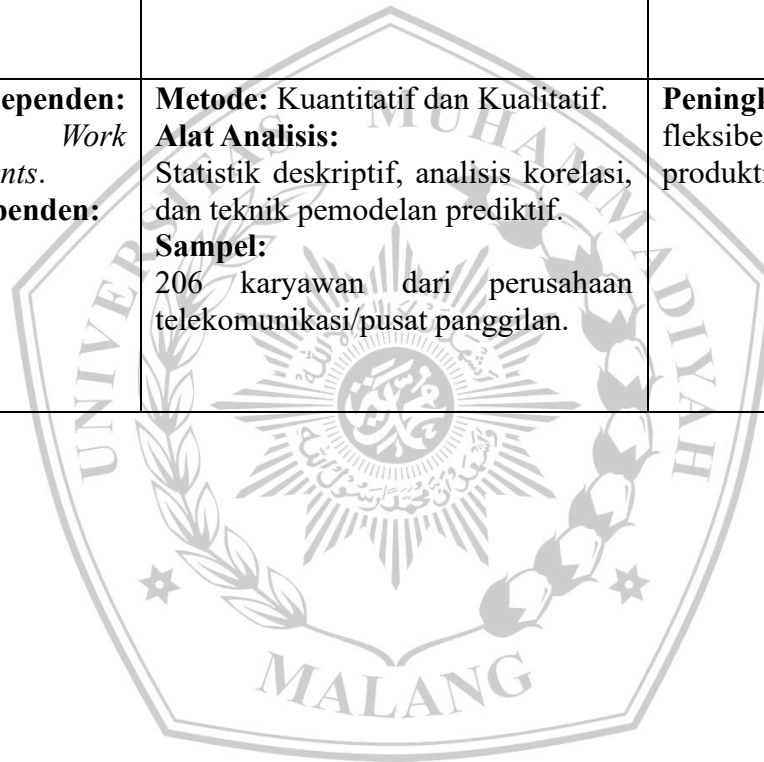
No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	<i>Employee Experiences with Flexible Work Arrangements and Their Impact on Productivity.</i> (39)	Variabel Independen: - <i>Employee Experiences.</i> - <i>Flexible Work Arrangements.</i> Variabel Dependen: - <i>Productivity.</i>	Metode: Kualitatif. Alat Analisis: Wawancara secara verbalim dan dianalisis secara tematik melalui pengkodean dan pengkategorian tema untuk memastikan representasi data yang akurat. Sampel: 30 orang peserta (17 perempuan-13 laki-laki)	1. Peningkatan Produktivitas: FWA berkontribusi pada peningkatan produktivitas. 2. Tantangan yang Dihadapi: beberapa karyawan mengalami masalah seperti kesulitan teknis, komunikasi yang kurang baik, dan merasa terisolasi saat bekerja dari jarak jauh.
2.	<i>The Effect of Overtime and Workload towards Employee Productivity With Burnout as Mediating Variable(A Research at PT.RAPP)</i> (40)	Variabel Independen: - <i>Overtime.</i> - <i>Workload.</i> Variabel Dependen: - <i>Employee Productivity.</i> Variabel Mediasi: - <i>Burnout.</i>	Metode: Kuantitatif. Alat Analisis: Pengukuran persepsi dan pengujian pengaruh antar variabel menggunakan analisis regresi linier dan berganda dengan SPSS 27, serta uji Sobel untuk efek mediasi. Sampel: Teknik non-probabilitas dengan 80 karyawan PT. Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP) sebagai responden.	1. Lembur-Produktivitas: Studi ini menyimpulkan bahwa lembur berdampak negatif pada produktivitas karyawan. 2. Beban Kerja-Produktivitas: Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada produktivitas karyawan. 3. Burnout sebagai Mediator: Penelitian menunjukkan bahwa kelelahan berdampak negatif pada produktivitas karyawan, dengan tingkat burnout yang lebih tinggi menyebabkan penurunan produktivitas.
3.	<i>The Influence of Work-Life Balance, Psychological</i>	Variabel Independen: - <i>WLB.</i> - <i>Psychological Well-being.</i>	Metode: Kuantitatif. Alat Analisis: Model penelitian regresi menggunakan dua teknik, yaitu	1. Keseimbangan Kehidupan Kerja: Memiliki efek positif dan signifikan pada produktivitas karyawan.

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Well-being and Work Environment on Employee Productivity</i> (41)	- <i>Work Environment.</i> Variabel Dependen: - <i>Employee Productivity.</i>	wawancara tidak terstruktur untuk mengumpulkan data karyawan dan distribusi kuesioner dengan sistem pengukuran diferensial untuk menilai pernyataan dalam kuesioner. Sampel: 30 karyawan di PT Bank BJB Cabang Cibadak.	2. Kesejahteraan Psikologis: Menunjukkan dampak positif yang signifikan pada produktivitas. 3. Lingkungan Kerja: Tidak menunjukkan efek signifikan pada produktivitas.
4.	<i>Impact of Flexible Work Environments On Employee Performance: Mediating Roles of Stress And Work-Life Balance</i> (42)	Variabel Independen: - <i>Flexible Work Environments.</i> Variabel Dependen: - <i>Employee Performance.</i> Variabel Mediasi: - <i>Stress.</i> - <i>WLB.</i>	Metode: Kuantitatif. Alat Analisis: Penelitian ini menggunakan analisis regresi dan mediasi dengan Pemodelan Persamaan Struktural Kuadrat Terkecil Partial (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4, yang dipilih karena kesesuaiannya dengan asumsi distribusi data serta untuk memastikan keandalan dan validitas konstruk dengan indikator yang memiliki beban lebih dari 0,5. Sampel: 260 karyawan yang bekerja jam standar 9-10 jam sehari.	1. Lingkungan Kerja Fleksibel: Lingkungan kerja yang fleksibel secara positif mempengaruhi kinerja karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas. 2. Faktor Mediasi: Stres kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berfungsi sebagai faktor penengah, di mana fleksibilitas mengurangi stres dan meningkatkan keseimbangan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.
5.	<i>The Impact of Workload and Negative Work Environment on</i>	Variabel Independen: - <i>Workload.</i> - <i>Negative Work Environment</i> Variabel Dependen:	Metode: Kuantitatif. Alat Analisis: Alat analisis utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi, yang membantu mengevaluasi hubungan	1. Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja: mempengaruhi secara signifikan menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas.

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Employee Work Motivation</i> (43)	- <i>Employee Work Motivation</i>	antara variabel independen dan dependen. Selain analisis regresi, analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel penelitian. Sampel: 70 karyawan PT. Fouher Popular Internasional.	2. Lingkungan Kerja yang Negatif yang Mempengaruhi Motivasi Kerja: memiliki dampak signifikan dalam mengurangi motivasi kerja karyawan.
6.	<i>Impact of work-life balance on employee productivity and well-being</i> (44)	Variabel Independen: - <i>Work Life Balance.</i> Variabel Dependen: - <i>Employee productivity.</i> - <i>Well-being.</i>	Metode: Kuantitatif dan Kualitatif. Alat Analisis: Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini mencakup campuran analisis statistik untuk data kuantitatif dan analisis tematik untuk wawasan kualitatif. Sampel: 30 pekerja perangkat lunak, yang memberikan wawasan tentang pengalaman keseimbangan kehidupan kerja karyawan di industri teknologi.	Keseimbangan kehidupan kerja dan Produktivitas Karyawan: Penelitian menunjukkan korelasi yang kuat antara keseimbangan kehidupan kerja dan produktivitas karyawan.
7.	<i>The Influence Of Work Life Balance And Work From Home On Work Productivity: A Systematic</i>	Variabel Independen: - <i>Work Life Balance.</i> - <i>Work From Home.</i> Variabel Dependen: - <i>Work Productivity.</i>	Metode: Kuantitatif dan Kualitatif. Alat Analisis: Tinjauan Literatur Sistematis (SLR). Sampel: Penelitian ini memanfaatkan data dari berbagai database akademik,khususnya berfokus pada	Dampak WLB terhadap Produktivitas: Penelitian menunjukkan bahwa WLB memiliki dampak positif pada produktivitas kerja.

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Literature Review (Slr). (45)</i>		artikel yang diterbitkan dari 2014 hingga 2023.	
8.	<i>The Influence Of Work-Life Balance, Empowering And Technology Integration On The Work Productivity Of High School Teachers In Mandailing Natal. (46)</i>	Variabel Independen: - <i>Work Life Balance.</i> - <i>Empowering.</i> - <i>Technology Integration.</i> Variabel Dependen: - <i>Work Productivity.</i>	Metode: Kuantitatif. Alat Analisis: Regresi Berganda. Sampel: 62 guru	4. Keseimbangan Kehidupan kerja: hubungan yang signifikan dan p 5. Pemberdayaan: hubungan yang signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja. 6. Integrasi Teknologi: hubungan yang signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja.
9.	<i>Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable</i>	Variabel Independen: - <i>Work Flexibility.</i> Variabel Dependen: - <i>Job Satisfaction.</i> - <i>Job Performance.</i>	Metode: Kuantitatif. Alat Analisis: Regresi Logistik Biner, Analisis Statistik Deskriptif, Uji Non-parametik. Sampel: 220 karyawan.	Penelitian menunjukkan fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan yang menciptakan produktivitas karyawan.

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Human Resource Management.</i> (47)			
10.	<i>Impact Of Flexible Work Arrangements On Employee Productivity</i> (48)	Variabel Independen: - <i>Flexible Work Arrangements.</i> Variabel Dependen: - <i>Employee Productivity</i>	Metode: Kuantitatif dan Kualitatif. Alat Analisis: Statistik deskriptif, analisis korelasi, dan teknik pemodelan prediktif. Sampel: 206 karyawan dari perusahaan telekomunikasi/pusat panggilan.	Peningkatan Produktivitas: jam kerja yang fleksibel menyebabkan peningkatan produktivitas di antara karyawan.



Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tabel 2.1, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (WLB) dan fleksibilitas kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa WLB yang baik meningkatkan kesejahteraan psikologis, motivasi dan keproduktivitasan karyawan. Sementara fleksibilitas dalam jam kerja berkontribusi pada kepuasan dan produktivitas. Di sisi lain, beban kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang negatif dapat menurunkan produktivitas. Beragam metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan yang berbeda dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan.

2.3. Hipotesis

1. Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap produktivitas kerja.

Fleksibilitas dalam bekerja sangat penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Ruang Kerja Fleksibel memiliki efek positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja, di mana Ruang Kerja Fleksibel menciptakan lingkungan yang mudah beradaptasi dan memungkinkan karyawan untuk bekerja di mana saja dan kapan saja sesuai dengan kebutuhan mereka (49). Selain itu, penerapan jam kerja yang fleksibel bagi pejabat desa di Desa Pesawahan berdampak positif dalam meningkatkan produktivitas pelayanan dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya memberikan manfaat lebih besar bagi masyarakat secara keseluruhan (50). Dari kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa baik ruang kerja yang fleksibel maupun penerapan jam

kerja yang fleksibel memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan karyawan.

H1: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja.

2. Pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja.

Pada PT. Schlemmer Automotive Indonesia dan Proyek Jalan Akses Tol Pelabuhan Baru Makassar, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara beban kerja dan produktivitas. Manajemen beban kerja yang baik di PT. Schlemmer Automotive Indonesia dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan (51). Sementara pada Proyek Jalan Akses Tol, beban kerja fisik dan mental juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pekerja (52). Temuan dari kedua penelitian ini menekankan pentingnya manajemen beban kerja yang efektif untuk meningkatkan produktivitas, baik di sektor industri maupun proyek konstruksi. Beban kerja, baik fisik maupun mental memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas. Oleh karena itu, manajemen beban kerja yang baik sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pekerja.

H2: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

3. Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja.

Pengaturan kerja yang fleksibel secara signifikan membantu mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi (53). Fleksibilitas ini sangat menguntungkan bagi siswa atau individu yang memiliki pekerjaan lain, karena memungkinkan mereka untuk mengatur waktu dengan lebih efisien dan mengalokasikan waktu untuk studi, pekerjaan, dan aktivitas pribadi tanpa merasa terbebani (54). Secara keseluruhan, pengaturan kerja yang fleksibel terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja. Dengan memberikan fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan tugas, individu dapat lebih baik mengelola tanggung jawab profesional dan pribadi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas secara keseluruhan.

H3: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja.

4. Pengaruh beban kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja.

Beban kerja dapat berfungsi sebagai faktor kontekstual yang memicu peningkatan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Ketika karyawan merasakan beban kerja yang sesuai, hal ini dapat menjadi stimulus untuk mencapai keseimbangan yang signifikan dan positif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (55). Selain itu, penelitian pada PT. Tectona Cipta Niaga juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja (56). Hasil dari kedua penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan penerapan manajemen beban

kerja yang efektif guna meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

H4: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja.

5. Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap produktivitas Kerja.

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor kunci yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan yang baik memiliki dampak positif dan signifikan terhadap hasil kerja, di mana karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (57). Hal ini juga diperkuat oleh penelitian di PT Tunas Dwipa Matra Cabang Palopo, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keproduktivitasan karyawan (58). Dari kedua penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya meningkatkan hasil kerja individu, tetapi juga berkontribusi pada kinerja keseluruhan karyawan di perusahaan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mencapai hasil kerja yang optimal.

H5: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

6. Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap produktivitas melalui keseimbangan kehidupan kerja.

Berbagai penelitian telah menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan karyawan, terutama dalam hal fleksibilitas waktu dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan WLB sebagai variabel mediasi (59). Penelitian lain menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel merupakan upaya penting untuk menjaga produktivitas, dan hal ini semakin diperkuat oleh fakta bahwa lingkungan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan dan pemberi kerja (60). Dapat disimpulkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel berperan penting dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Penerapan kebijakan fleksibilitas kerja yang efektif, disertai dengan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja, tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi pemberi kerja, dengan meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan.

H6: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas dengan Keseimbangan kehidupan kerja sebagai variable mediasi.

7. Pengaruh beban kerja terhadap produktivitas melalui keseimbangan kehidupan kerja.

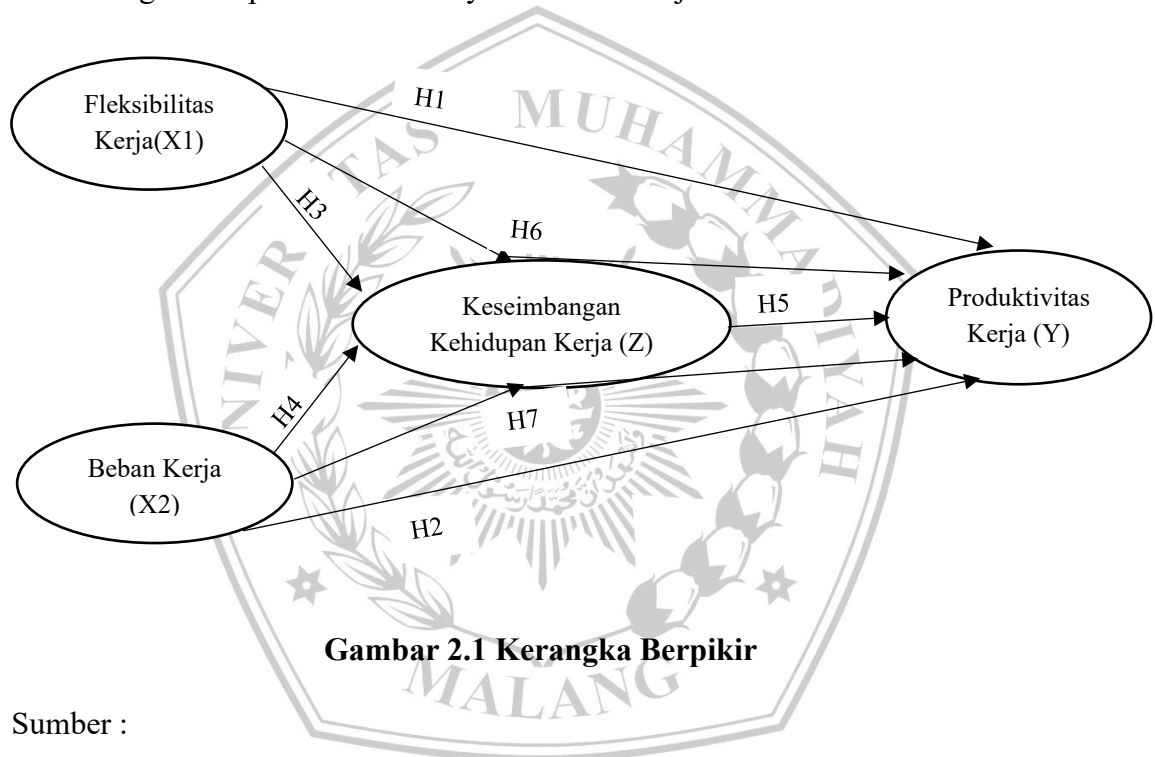
Beban kerja yang tinggi dapat menurunkan keseimbangan kehidupan kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap produktivitas karyawan. Analisis yang dilakukan mengindikasikan adanya hubungan signifikan antara beban kerja dan produktivitas, dengan mempertimbangkan WLB sebagai variabel yang berpengaruh (61). Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara beban kerja dan produktivitas. Ketika keseimbangan kehidupan kerja terganggu akibat beban kerja yang berlebihan, produktivitas karyawan cenderung menurun secara signifikan (62). Hal ini menunjukkan bahwa menjaga keseimbangan kehidupan kerja bukan hanya penting bagi kesejahteraan karyawan, tetapi juga merupakan strategi yang relevan dalam upaya mempertahankan serta meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

H7: Beban kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas dengan Keseimbangan kehidupan kerja sebagai variable mediasi.

2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dirancang untuk menggambarkan hubungan antara fleksibilitas kerja, beban kerja, dan produktivitas karyawan Generasi Z di sektor jasa, dengan keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis bagaimana fleksibilitas kerja dan beban kerja dapat memengaruhi produktivitas karyawan, serta

bagaimana keseimbangan kehidupan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dalam konteks ini, terdapat tujuh hipotesis yang mengkaji pengaruh fleksibilitas dan beban kerja terhadap produktivitas yang dimediasi oleh keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, kerangka konseptual ini didukung oleh bukti empiris yang menunjukkan pentingnya mempertimbangkan fleksibilitas kerja dan beban kerja dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan di sektor jasa.



Sumber :

X1 -> Z -> Y = Penelitian oleh Wilyningsih et al., (2025) dan Witriaryani et al., (2022)

X2 -> Z -> Y = Penelitian oleh Diah et al., (2022) dan Pratama Cahya Dicky, (2020)