

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Grand Theory

2.1.1 Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, methode, machines, materials* dan *market*. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal sehingga diperlukannya suatu manajemen untuk mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal (Sutrisno dkk, 2019).

Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengerahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup teknik-teknik yang digunakan oleh para manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan atau aktifitas orang lain menuju tercapainya tujuan bersama.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2018) manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Sutrisno (2019) menyatakan manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Selanjutnya menurut Sutrisno

menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Sedarmayanti (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.2 Produktivitas Kerja

2.2.1 Pengertian Produktivitas

Menurut Afandi (2021) konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat

dari aspek kuantitas saja, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas. Produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung dapat berupa tanah, bahan baku dan bahan pembantu, pabrik, mesin-mesin dan alat-alat, serta tenaga kerja.

Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa produktivitas secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Selanjutnya Sedarmayanti menyatakan bahwa produktivitas kerja (pegawai) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dan peran serta pegawai per satuan waktu atau sejumlah barang/jasa yang dapat dihasilkan seseorang/pegawai dalam jangka waktu tertentu. Definisi lain mengenai produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu.

Sutrisno (2019) menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan faktor penting di dalam perusahaan untuk membangun organisasi yang memiliki daya saing, mencapai tujuan perusahaan, memiliki kinerja yang baik serta memenuhi proporsi dalam memangku kepentingan organisasi. Produktivitas kerja karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja.

2.2.2 Upaya Peningkatan Produktivitas

Menurut Sutrisno (2019) upaya dalam peningkatan produktivitas adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan terus menerus

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir.

2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi.

3. Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh manajemen dalam hierarki organisasi.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2019) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai yaitu:

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan bukan sebagai pelengkap saja, akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.

2. Mental dan Kemampuan Fisik Pegawai

Keadaan mental dan fisik pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja pegawai.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

Tiffin dan Cormick (2018) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu, keluhan, dan motivasi
2. Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti suasana, penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.

2.2.4 Indikator Produktivitas Kerja

Hanaysha (2018) menyatakan bahwa pengukuran produktivitas kerja diperlukan suatu indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan yang dilakukan

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

2. Pemenuhan target

Salah satu metode dalam menilai produktivitas kerja karyawan adalah dengan pemenuhan target. Pemenuhan target dapat dikonversi dalam kuantitas seperti jumlah penjualan produk yang berhasil diraih sales, mendapatkan nasabah baru bagi marketing, dan lainnya.

3. Kualitas hasil kerja

Dalam menilai produktivitas kerja karyawan kualitas pekerjaan menjadi salah satu indikator penting. Kualitas pekerjaan dapat menunjukkan kecakapan, keterampilan, dan kompetensi karyawan dalam menjalankan perannya.

2.3 Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

2.3.1 Pengertian Rotasi Kerja

Robbins dan Judge (2018) menyatakan rotasi kerja adalah perubahan periodik pegawai dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan pegawai. Sedangkan menurut Wahyudi (2019), rotasi kerja adalah mutasi personal yang dilakukan tanpa menimbulkan perubahan dalam gaji atau pangkat atau dengan golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan.

Robbins dan Judge (2018) rotasi kerja merupakan proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan nilai bagi organisasi. Rotasi kerja merupakan perpindahan tugas dan tanggung jawab pegawai sebagai upaya organisasi dalam mengurangi kebosanan dan kelelahan pegawai yang disebabkan oleh pekerjaan yang terspesialisasi.

Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa *job rotation* adalah suatu sistem pemindahan karyawan dari pekerjaan satu ke pekerjaan lainnya di perusahaan. Semakin baik dan sesuai rotasi kerja pegawai dalam suatu perusahaan, semakin besar juga rasa puas yang dirasakan oleh pegawai karena mereka merasa pekerjaan yang mereka lakukan tidak monoton dan cenderung tidak ada variasi kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa rotasi kerja merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, keahlian pegawai dan untuk mengatasi kejenuhan.

2.3.2 Dasar-Dasar Rotasi Kerja

Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa dasar rotasi kerja dapat dibagi menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain:

1. *Merit System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar rotasi kerja yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin pegawai sehingga produktivitasnya meningkat.
2. *Seniority System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.
3. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

2.3.3 Tujuan Rotasi Kerja

Menurut Wahyudi (2019) tujuan dari pelaksanaan rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenaga-kerjaan yang stabil (*personal stability*).
2. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan, merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi kerja berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran.

5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Rotasi pekerjaan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi kerja dapat dijadikan alat untuk menghukum.

2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Rotasi Kerja

Menurut Wahyudi (2019) faktor yang mempengaruhi rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara pegawai itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan. Adapun alasan-alasan adalah sebagai berikut:

- a. Kesehatan, fisik dan mental pegawai bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya pegawai yang minta dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/dalam.
- b. Keluarga, kepentingan pegawai akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
- c. Kerjasama, hubungan kerja dengan pegawai lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang pegawai yang tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja pegawai yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan pegawai yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin pegawai.

2.3.5 Indikator Rotasi Kerja

Menurut Al-Romeedy (2019) indikator rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja

Pengalaman dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya rotasi kerja, karena pengalaman karyawan akan mempengaruhi dengan hasil kerja karyawan. Apabila karyawan tidak memiliki pengalaman, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika diberikan pekerjaan yang baru.

2. Pengetahuan dan keterampilan

Tolak ukur lain untuk dilakukan rotasi kerja yaitu dengan melihat pengetahuan dan keterampilan karyawan. Semakin rendahnya pengetahuan dan keterampilan karyawan akan membuat perusahaan atau organisasi mencari cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara ialah dengan rotasi kerja.

3. Kebutuhan organisasi

Job Rotation dapat membangun program-program yang ideal dalam perubahan modal daya manusia dengan cara menciptakan kondisi yang baik sehingga pegawai akan termotivasi untuk menggunakan kemampuannya dalam mengambil pekerjaan yang lain atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen dalam suatu organisasi.

2.4 Komitmen Organisasional

2.4.1 Definisi Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (2019) komitmen adalah suatu hal yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi penuh dalam bekerja, sehingga membuat karyawan akan memberikan tenaga dan tanggung jawab penuh untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan tempatnya bekerja. Blau dan Boel (2018) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan.

Mowday *et al* (2019) menyatakan komitmen organisasional sebagai istilah lain dari komitmen. Komitmen merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sopiah dan Sangadji (2018) komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu bentuk sikap dimana individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa ingin tetap menjadi bagian dari organisasi serta dengan sungguh-sungguh memberikan waktu, kesempatan yang dimiliki dan mencurahkan segala potensi diri yang dimilikinya tanpa adanya perasaan terpaksa untuk tetap berusaha mewujudkan apa yang menjadi tujuan organisasi dan memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi tersebut.

2.4.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasional

Sopiah dan Sangadji (2018) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.4.3 Indikator Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (2019) menyatakan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja, keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen

saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi. Terdapat 3 (tiga) komponen dimensi dan indikator komitmen organisasional yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki keinginan untuk itu, dengan indikator:

- a. Loyalitas terhadap organisasi
- b. Kepercayaan yang kuat untuk menerima nilai dan tujuan organisasi
- c. Keterikatan emosional dengan organisasi
- d. Kepedulian terhadap keberhasilan organisasi

2. Komitmen Kontinuitas (*Continuance Commitment*)

Berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut, dengan indikator:

- a. Mempertimbangkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi
- b. Mempertimbangkan kerugian jika meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi, anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut, dengan indikator:

- a. Kemauan bekerja
- b. Tanggung jawab memajukan organisasi
- c. Memiliki kewajiban untuk tetap bertahan di organisasi.

2.5 Work-Life Balance

2.5.1 Definisi Work-Life Balance

Kalliath dan Brough (2018), ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para tokoh tentang *work-life balance*. *Work-life balance* sebagai persepsi individu dimana aktivitas dalam pekerjaan dan kehidupan non pekerjaan itu dapat berjalan bersama dan mendorong pertumbuhan pribadi sesuai dengan prioritas hidup individu. Selain itu juga *work-life balance* adalah penilaian subjektif individu terhadap keselarasan aktivitas pekerjaan dan non pekerjaan serta kehidupan secara umum. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *work-*

life balance merupakan persepsi individu terhadap keselarasan aktivitas pekerjaan dan non pekerjaan serta kehidupan secara umum.

Delecta (2018) menyatakan *work-life balance* adalah kemampuan individu mencukupi pekerjaan dan komitmen keluarga, maupun tanggung jawab lainnya selain pekerjaan dan kegiatan lainnya. Pernyataan tersebut didukung oleh definisi menurut Susi dan Jawaharrani (2019) yang mengatakan bahwa keseimbangan hidup adalah upaya untuk memenuhi kepuasan dalam tiga bidang dasar hidup yaitu pekerjaan, keluarga dan pribadi. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahawa setiap individu harus memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi untuk mencapai *work-life balance*. Hal tersebut sesuai dengan definisi dari Lockwood (2019) yang mengatakan bahwa *work-life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seseorang individu adalah sama.

Menurut Hudson *et al* (2018) *work-life balance* adalah tingkat kepuasan atau kecocokan antara peran ganda di dalam kehidupan seseorang Hal ini sesuai definisi yang dikemukakan oleh Greehaus *et al* (2021) bahwa keseimbangan kehidupan-kerja adalah sejauh mana karyawan secara seimbang terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan non pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah tingkat kepuasan hidup individu akan antara peran ganda dalam menyeimbangkan kerja dan non kerja. Sedangkan menurut Mas-Machuca *et al* (2019) *work-life balance* merupakan kebijakan dan program yang dapat ditawarkan perusahaan kepada karyawan untuk mengurangi stres dan konflik keluarga. Dengan demikian *work-life balance* menggariskan kondisi dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu mencapai keseimbangan tanpa adanya kecenderungan konflik peran.

Berdasarkan beberapa penjelasan definisi di atas mengenai *work-life balance*, maka peneliti akan menggunakan definisi *work-life balance* yang menyebutkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja adalah sejauh mana karyawan secara seimbang terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan non pekerjaannya.

2.5.2 Aspek-Aspek Work-Life Balance

Greehaus *et al* (2021) menyatakan *work-life balance* terdiri dari beberapa aspek yang diungkap oleh beberapa ahli sebagai berikut:

1. *Time balance* (Keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan pada seseorang untuk karirnya dengan waktu yang diberikan untuk keluarga atau aspek kehidupan selain karir, misalnya seorang karyawan di samping bekerjanya membutuhkan waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman, bersosialisasi dengan masyarakat serta menyediakan waktu untuk berkumpul dengan keluarga.

2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan)

Keseimbangan akan keterlibatan mengacu pada keterlibatan psikologis yang seimbang dalam karir seseorang dan keluarganya. Seseorang yang memiliki keseimbangan peran tidak akan mengalami konflik dan kebingungan dalam kedua ranah tersebut.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan dalam hal ini mengacu pada tingkat kepuasan yang seimbang seseorang terhadap karir dan keluarganya. Misalnya seorang karyawan puas akan pekerjaannya di kantor serta puas dengan keadaan keluarganya.

Fisher *et al* (2019) menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

1. WIPL (*Work Interference with Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. PLIW (*Personal Life Interference with Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan penjelasan aspek-aspek di atas mengenai *work-life balance*, maka peneliti akan menggunakan aspek keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan.

2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Utami dan Yuniarti (2010) mengungkapkan ada beberapa faktor pendorong *work-life balance*, yaitu:

1. Nilai *comfort*, kenyamanan membuat seseorang lebih memahami dengan apa yang dilakukannya setiap hari dan membuat seseorang dapat mengatasi konflik yang terjadi. Contohnya yaitu pegawai dapat mengatur ruangan kerja atau meja kerja, sehingga membuat nyaman pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Nilai *religious*, dengan cara yakin kepada Tuhan, seseorang akan mampu untuk melakukan refleksi diri dan menerima kondisi. Contohnya sebelum melakukan suatu pekerjaan, pegawai dapat melakukan ibadah seperti doa, shalat atau lain sebagainya.
3. Nilai *achievement* dimana seseorang dapat memanfaatkan pengetahuannya untuk dapat membantu dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari dengan fleksibel. Contohnya pegawai dapat mengatur jadwal kerja dari pemahaman manajemen waktunya, sehingga waktunya kerja dapat diselesaikan dengan fleksibel dan cepat.

Schabracq *et al* (2018) menyatakan beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi *work-life balance* seseorang, yaitu:

1. Karakteristik Kepribadian

Karakteristik kepribadian dapat berpengaruh terhadap kehidupan seseorang dalam aktivitas kerja dan di luar kerja. Menurut Novelia *et al* dalam penelitiannya mengatakan bahwa kepribadian merupakan suatu faktor dalam mempengaruhi *work-life balance*.

2. Karakteristik Keluarga

Karakteristik ini menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Faktor ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulaifah yang mengatakan bahwa keadaan keluarga pada orangtua yang pisah kerja (*long distance family*) memiliki *work family interface* yang lebih tinggi.

3. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik ini meliputi pola kerja, beban kerja, shift kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi. Semakin banyak jumlah jam kerja yang

digunakan karyawan, maka kompleksitas dan kontrol terhadap pekerjaan semakintinggi. Hal ini akan berdampak pada munculnya ketidakpuasan dalam pencapaian *work-life balance*.

4. Sikap

Sikap merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial, dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

2.5.4 Indikator *Work-Life Balance*

Mas-Machuca et al (2019) menyatakan pengukuran *work-life balance* dapat digunakan indikator sebagai berikut:

1. Keseimbangan waktu pekerjaan

Keseimbangan waktu pekerjaan adalah suatu hal yang dilakukan oleh seseorang untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan atau bisa disebut juga dengan memberikan derajat kepentingan atau nilai yang sama pada pekerjaan dan kehidupan mereka

2. Keseimbangan waktu keluarga

Work Life Balance dalam keluarga adalah suatu konsep yang penting untuk menciptakan harmoni dan kebahagiaan di antara semua anggota keluarga. Dalam dunia yang semakin sibuk, sering kali sulit untuk menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. Keseimbangan waktu sosial

Work Life Balance dalam kerja dan kehidupan sosial bukanlah tentang membagi waktu yang sama antara kedua hal tersebut, melainkan tentang menentukan prioritas yang tepat untuk masing-masing area tersebut. Oleh karena itu, penting bagi setiap orang untuk memprioritaskan kehidupan mereka dan menentukan cara untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan sosial.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan sebelum penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang digunakan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

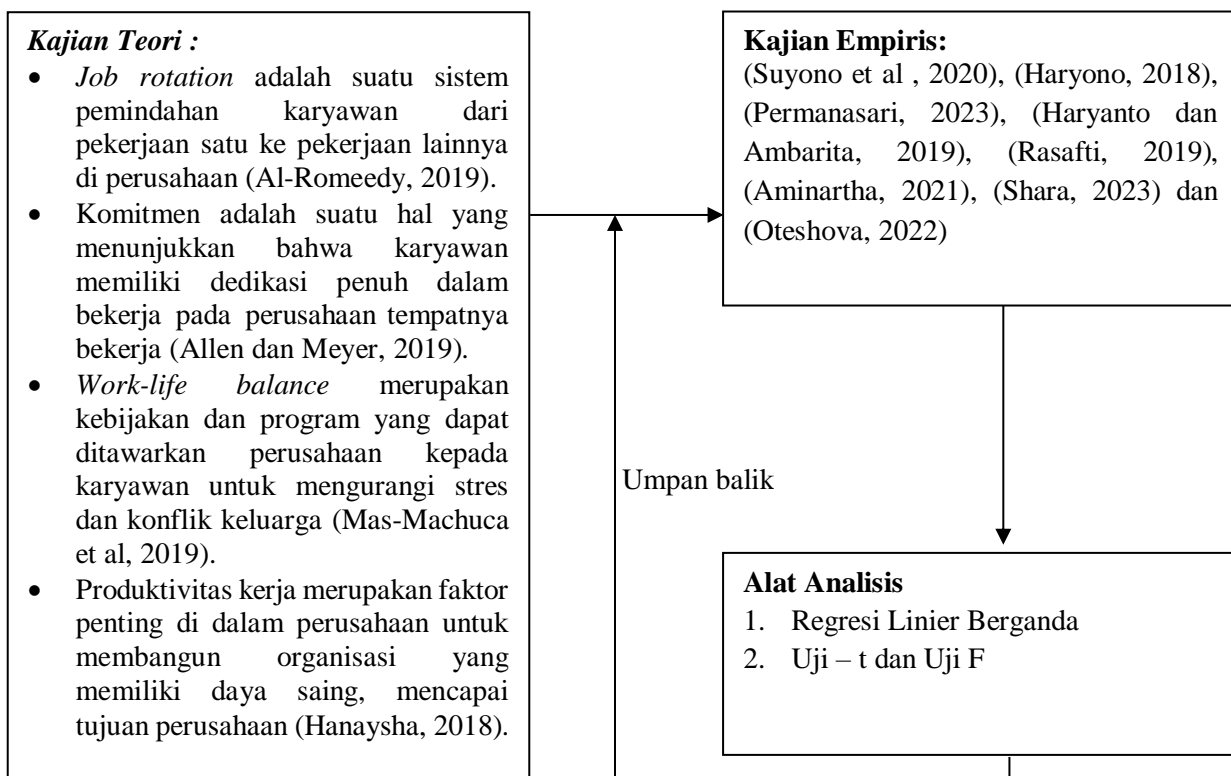
No	Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Suyono et al , 2020)	Terdapat pengaruh rotasi pekerjaan (<i>job rotation</i>), <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap produktivitas kerja pegawai PDAM Sidoarjo	Pada variabel rotasi kerja produktivitas kerja pegawai	Berbeda pada variabel independen (X) dan lokus penelitian
2	(Haryono, 2018)	Rotasi pekerjaan, penugasan pekerjaan, dan <i>punishment</i> secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap pengembangan talent pada pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. Rotasi pekerjaan, penugasan pekerjaan, dan <i>punishment</i> secara parsial memiliki pengaruh yang positif terhadap pengembangan talent pada pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. Penugasan pekerjaan merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap pengembangan talent pada pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.	Pada variabel rotasi kerja	Berbeda pada variabel dependen (Y) dan lokus penelitian
3	(Permanasari, 2023)	Hasil penelitiannya menunjukkan: 1) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara produktivitas kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Balitar (UNISBA) Blitar. Hal ini berarti bahwa jika produktivitas kerja meningkat, maka kinerja pegawai meningkat pula. 2) ada pengaruh yang signifikan penugasan pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Balitar (UNISBA)	Pada variabel produktivitas kerja pegawai	Berbeda pada variabel dependen (Y) dan lokus penelitian

No	Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Blitar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi penugasan pekerjaan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. 3) ada pengaruh produktivitas kerja dan penugasan pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Blitar (UNISBA) Blitar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi produktivitas kerja dan penugasan pekerjaan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.		
4	(Haryanto dan Ambarita, 2019)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara IV Bah Butong Sumatera. Besarnya pengaruh pengawasan terhadap produktivitas ini ialah sebesar 67%	Pada variabel produktivitas kerja pegawai	Berbeda pada variabel dependen (Y) dan lokus penelitian
5	(Rasafti, 2019)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Pemanen Afdeling I PT. Perkebunan Nusantara IV Adolina.	Pada variabel produktivitas kerja pegawai	Berbeda pada variabel dependen (Y) dan lokus penelitian
6	(Aminartha, 2021)	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan pada <i>teamwork</i> terhadap produktivitas kerja karyawan dan berpengaruh positif dan signifikan pada profesionalitas individu terhadap produktivitas kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare	Pada variabel produktivitas kerja pegawai	Berbeda pada variabel dependen (Y) dan lokus penelitian
7	(Shara, 2023)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh antara	Pada variabel produktivitas kerja pegawai	Berbeda pada variabel dependen (Y)

No	Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		profesionalisme terhadap produktivitas kerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai thitung untuk variabel profesionalisme (X) sebesar 20,830, maka dapat dinyatakan bahwa profesionalisme (X) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y).		dan lokus penelitian

2.7 Kerangka Pikir

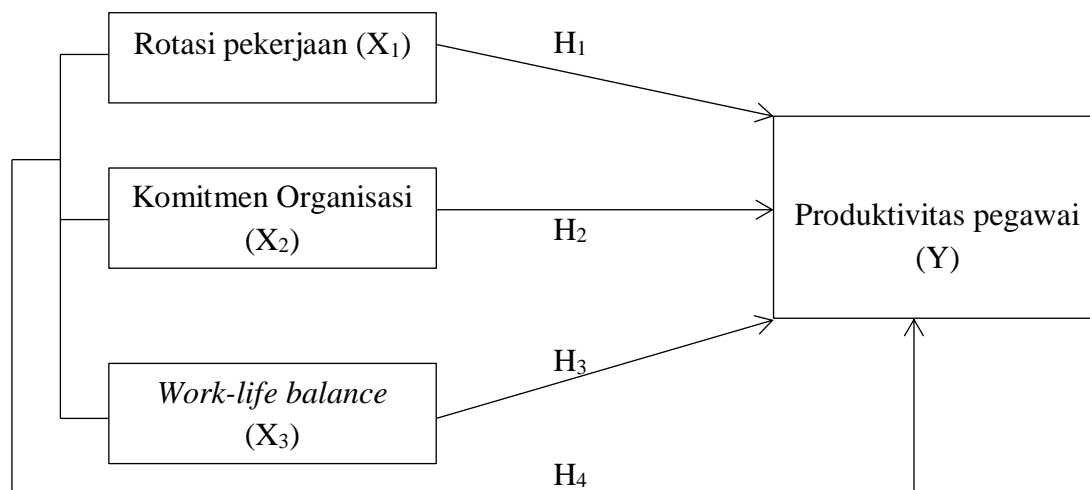
Sugiyono mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono dkk, 2018). Berdasarkan jurnal-jurnal yang dijadikan acuan penelitian, maka Kerangka pemikiran yang digambarkan dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pikir

2.8 Kerangka Penelitian

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas maka dibutuhkan kerangka penelitian yang merupakan landasan yang digunakan dalam meneliti masalah yang diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Penelitian

2.9 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori di atas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

2.9.1 Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Produktivitas Pegawai

Menurut Nanda *et al*, rotasi kerja dilakukan agar menghindari kebosanan karyawan pada rutinitas harian pekerjaan yang terkadang membuat jenuh serta memiliki fungsi tujuan lain supaya karyawan dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Setiap tenaga kerja dapat mengalami kebosanan di pekerjaannya dan terutama pada mereka yang tidak dilakukan rotasi kerja. Dampak dari kejenuhan kerja yaitu mulai dari turunnya produktivitas, meningkatnya emosi diri sampai pada keinginan untuk *resign* dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kebosanan pada pekerjaan ini bisa dikarenakan pekerjaan yang rutin dilakukan yang berlangsung tahunan dan bisa juga memperoleh tanggung jawab kerja yang kurang menantang atau kurang berarti. Berkaitan dengan beberapa fungsi dan peranan manajemen sumber daya manusia yang diuraikan di atas, rotasi kerja merupakan bagian dari fungsi pengembangan. Dimana rotasi kerja merupakan salah satu kegiatan untuk mencari, menempatkan dan mendayagunakan secara efektif dan efisien. Jadi dapat disimpulkan rotasi kerja adalah proses pemindahan karyawan pada posisi yang baru dari satu tugas ke tugas lain untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan dimana dalam organisasi tersebut mempunyai data dan jadwal yang terencana (Nanda et al, 2019).

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara rotasi kerja terhadap produktivitas kerja dengan sumbangsih atau kontribusi variabel X terhadap variabel Y sebesar 87,79%. Kemudian setelah melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus uji t maka hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara rotasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pendapatan Kabupaten Kutai Timur, yaitu hipotesis alternatif (H_a) (Jain et al, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H₁: Rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai

2.9.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Pegawai

Komitmen pada dasarnya merupakan suatu indikator yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Komitmen seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Jika dalam sebuah organisasi terdapat sebuah komitmen pada diri masing-masing karyawannya maka motivasi kerja dalam diri karyawan tersebut menjadi tinggi. Melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan untuk organisasinya ketimbang hanya untuk kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya (Hasibuan, 2018).

Hasil penelitian sebelumnya dengan menggunakan analisis regresi linear berganda melalui uji t , membuktikan bahwa rotasi kerja (X_1) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, dan komitmen organisasional (X_2) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan melalui uji f (simultan) didapatkan juga hasil bahwa rotasi kerja dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan. Manfaat yang diperoleh PT PLN (Persero) UP3 Palopo dari rotasi kerja yaitu dapat menambah wawasan serta menghilangkan rasa jenuh pada karyawan, sedangkan manfaat dari komitmen organisasional itu sendiri bagi karyawan PT PLN (Persero) UP3 Palopo yang serius menunjukkan komitmen yang tinggi pada organisasi, kemungkinan jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi (Aresti, 2020).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H₂: Komitmen organisasional berpengaruh rotasi pekerjaan terhadap produktivitas pegawai

2.9.3 Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Produktivitas Pegawai

Work-life balance adalah sebagai kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka bertanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan tempat bekerja diharapkan membangun *work-life balance* agar pekerja atau pegawai dapat menyeimbangkan peran gandanya dan bekerja secara profesional agar keseimbangan kehidupan kerja dapat terealisasi dengan baik. Konsep kerja seperti ini akan memberikan dampak positif jika organisasi menerapkan pada individu yang tepat (Delecta, 2018).

Produktivitas memiliki peranan yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Produktivitas kerja karyawan adalah kemampuan memperoleh sebesar-besarnya dari sarana prasarana yang tersedia dengan menghasilkan input dan output yang optimal (Saleh dan Utomo, 2018). Produktivitas adalah sebuah ukuran dari efisiensi serta perbandingan antara output yang berupa jasa atau barang dengan input yang berupa uang, bahan sumber daya manusia (Simarmata, 2020). Rotasi kerja juga dapat digunakan sebagai salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan pada karyawan untuk mengurangi tingkat kebosanan karyawan karena aktivitas yang mereka lakukan biasanya hanya berulang-ulang (Kaymaz, 2010). Konsep *work-life balance* dengan penggunaan waktu yang fleksibel, penerapan lingkungan yang baik, hubungan keluarga yang positif dan motivasi kerja dapat meningkatkan produktivitas pegawai yang menerapkan *Work From Home* (Andriyana, 2021).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H₃: *Work-Life Balance* berpengaruh rotasi pekerjaan terhadap produktivitas pegawai