

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

2.1.1.1. Definisi Manajemen

Secara teoritis, manajemen adalah disiplin ilmu mengenai cara mencapai tujuan melalui koordinasi sumber daya.

Menurut para ahli, manajemen adalah sebagai berikut:

1. Menurut (Sujarweni, 2024) mendefinisikan manajemen sebagai panduan komprehensif yang melibatkan konsep-konsep sistem proses, manajemen strategis, dan etika bisnis untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu.
2. Menurut (Handoko, T. H., 2021) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3. Menurut (Hasibuan, 2022) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses koordinasi sumber daya melalui fungsi-fungsi manajerial (perencanaan hingga pengawasan) guna mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan beretika.

2.1.1.2. Definisi Sumber Daya Manusia (SDM)

Secara umum, SDM adalah individu yang bekerja sebagai penggerak, pemikir, dan perencana dalam suatu organisasi atau instansi. Ia merupakan aset utama yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, dan kreativitas yang tidak dimiliki oleh sumber daya lainnya (seperti mesin atau modal).

Menurut para ahli, sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menurut (Sutrisno, 2021), SDM adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal budi, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan, dan karya

yang menjadi penggerak organisasi.

2. Menurut (Mangkunegara, 2021), SDM merupakan individu yang memberikan kontribusi tenaga dan pikirannya bagi organisasi untuk mencapai tujuan tertentu melalui pengelolaan yang tepat.
3. Menurut (Hasibuan, 2022), SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu yang menentukan keberhasilan organisasi.
4. Menurut (Torang, 2023), SDM adalah individu yang bekerja dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan secara terus-menerus agar tetap relevan dengan kebutuhan pasar.

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa SDM adalah aset intelektual yang memiliki kemampuan kognitif dan manajerial untuk menggerakkan fungsi administratif perusahaan secara efektif.

2.1.1.3. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Secara umum, MSDM adalah cabang manajemen yang fokus pada hubungan manusia dalam organisasi. MSDM memastikan standar kompetensi karyawan tetap terjaga melalui kebijakan pelatihan dan evaluasi kerja.

Menurut para ahli, MSDM adalah sebagai berikut:

1. Menurut (Torang, 2023), MSDM adalah pengelolaan yang meliputi pemanfaatan, pengembangan, penilaian, dan pemberian balas jasa bagi anggota organisasi secara operasional.
2. Menurut (Sutrisno, 2021), MSDM adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.
3. Menurut (Sry, Dr. R., Aira, D. M. F., Hendriyaldi, Tialonawarmi, F., & Setiawan, W. J., 2024), MSDM adalah serangkaian aktivitas organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah serangkaian aktivitas organisasi yang sistematis meliputi pengadaan, pengembangan, penilaian, dan pemberian kompensasi yang dirancang untuk menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas demi tercapainya tujuan individu

dan organisasi secara terpadu.

2.1.2. Produktivitas Karyawan

2.1.2.1. Definisi Produktivitas Karyawan

Secara umum, produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil kerja (*output*) dengan pengorbanan sumber daya yang digunakan (*input*) dalam kurun waktu tertentu.

Menurut para ahli, produktivitas karyawan adalah sebagai berikut:

1. Menurut (Sutrisno, 2021), produktivitas adalah kemampuan karyawan dalam menghasilkan sesuatu. Produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
2. Menurut (Sedarmayanti, 2021), produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*) dalam satuan waktu tertentu.
3. Menurut (Candana, D. M., Ali, H., & Zefriyenni, 2024), produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil kerja dengan sumber daya yang digunakan, yang didorong oleh sikap mental progresif untuk senantiasa meningkatkan mutu dan kualitas kerja demi mencapai hasil yang lebih baik dari waktu ke waktu.

2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja tidak muncul secara mandiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Menurut (Sedarmayanti, 2021), terdapat enam faktor utama yang secara signifikan mempengaruhi produktivitas karyawan dalam suatu organisasi:

1. Sikap Mental: Berupa motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja. Sikap mental yang positif mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya.
2. Pendidikan: Tingkat pendidikan formal memberikan landasan pengetahuan dan kemampuan berpikir logis bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Keterampilan: Kemampuan teknis dan kecakapan dalam operasional kerja. Semakin terampil seorang karyawan, semakin efisien ia dalam bekerja.
4. Manajemen (Kepemimpinan): Gaya kepemimpinan dan sistem manajemen yang ditetapkan dalam organisasi untuk menggerakkan serta mengarahkan karyawan.
5. Tingkat Penghasilan (Kompensasi): Jaminan finansial yang cukup dapat memberikan rasa tenang dan semangat bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif.
6. Lingkungan Kerja dan Kesehatan: Kondisi fisik tempat kerja (suhu, pencahayaan, kebisingan) serta jaminan kesehatan yang mendukung kenyamanan karyawan saat bertugas.

2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Produktivitas Karyawan

Memahami produktivitas tidak hanya sebatas pada pencapaian angka atau *output* semata, namun juga mencakup alasan fundamental mengapa tingkat produktivitas tersebut harus dikelola dengan baik oleh manajemen PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan. Sebagai variabel muara (*outcome*), produktivitas menjadi tolak ukur utama apakah sistem kerja yang diterapkan pada karyawan telah berjalan secara optimal atau memerlukan evaluasi lebih lanjut. Oleh karena itu, penjabaran mengenai tujuan dan manfaat produktivitas akan memberikan gambaran mengenai urgensi pencapaian kerja yang efisien bagi keberlangsungan organisasi.

Menurut (Sedarmayanti, 2021), tujuan utama dari peningkatan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Efisiensi Penggunaan Sumber Daya: Memastikan bahwa setiap masukan (seperti waktu, biaya, dan tenaga kerja) digunakan secara optimal tanpa adanya pemborosan untuk menghasilkan *output* yang maksimal.
2. Mencapai Target dan Sasaran Organisasi: Menyelaraskan hasil kerja individu dengan visi dan misi perusahaan, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan karyawan berkontribusi langsung pada kemajuan organisasi.
3. Meningkatkan Standar Mutu atau Kualitas: Bukan sekadar menghasilkan jumlah yang banyak, tetapi memastikan hasil kerja memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan, sehingga mampu memuaskan pelanggan atau pemangku kepentingan.

4. Menjamin Keberlangsungan Hidup Organisasi: Dengan produktivitas yang stabil dan meningkat, organisasi memiliki daya saing yang kuat untuk tetap bertahan dan berkembang di tengah persaingan industri (seperti industri retail).
5. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan: Produktivitas yang tinggi bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan, yang pada akhirnya dapat dikembalikan kepada karyawan dalam bentuk kompensasi, bonus, atau fasilitas yang lebih baik.

Menurut (Hasibuan, 2022), produktivitas yang meningkat memberikan manfaat yang sangat luas, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga perspektif utama:

1. Bagi Perusahaan:
 - a. Keberlangsungan dan Pertumbuhan: Perusahaan memiliki daya tahan yang lebih kuat dalam persaingan pasar karena operasional yang efisien.
 - b. Peningkatan Profitabilitas: Dengan rasio *output* yang lebih besar daripada *input*, perusahaan dapat menekan biaya produksi dan meningkatkan laba.
 - c. Peluang Ekspansi: Keuntungan yang diperoleh dari produktivitas tinggi memungkinkan perusahaan untuk memperluas skala bisnisnya.
2. Bagi Karyawan:
 - a. Pengembangan Karier: Produktivitas menjadi indikator utama dalam penilaian kinerja untuk promosi jabatan.
 - b. Peningkatan Pendapatan: Karyawan yang produktif memiliki posisi tawar yang lebih baik untuk mendapatkan kenaikan gaji, bonus, atau insentif.
 - c. Kepuasan Psikologis: Keberhasilan mencapai target secara efisien meningkatkan rasa percaya diri dan moral kerja karyawan.
3. Bagi Masyarakat dan Konsumen:
 - a. Harga yang Kompetitif: Efisiensi perusahaan sering kali berdampak pada harga produk yang lebih terjangkau bagi konsumen.
 - b. Kualitas Produk/Layanan: Fokus pada produktivitas biasanya berbanding lurus dengan peningkatan standar kualitas layanan kepada pelanggan.

2.1.2.4. Indikator Produktivitas Karyawan

Secara teoritis, indikator produktivitas digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya yang ada. Untuk mengukur sejauh mana tingkat

produktivitas yang dicapai oleh karyawan, diperlukan indikator yang jelas sebagai alat ukur keberhasilan kerja. Indikator produktivitas berfungsi sebagai standar evaluasi untuk melihat sejauh mana *input* yang diberikan oleh karyawan (berupa waktu, tenaga dan pikiran) mampu dikonversi menjadi *output* administratif yang berkualitas bagi PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan. Menurut (Sedarmayanti, 2021) produktivitas dapat diukur melalui indikator berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan tingkat ketelitian dan kecermatan yang tinggi, sehingga hasil kerjanya sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah atau volume hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal atau tenggat waktu yang telah ditentukan.

4. Pemanfaatan Sarana dan Prasarana

Pemanfaatan sarana dan prasarana melihat sejauh mana karyawan mampu menggunakan fasilitas, alat kerja, maupun teknologi yang disediakan perusahaan secara bijak dan efisien untuk mendukung penyelesaian tugasnya.

2.1.3. Fleksibilitas Kerja

2.1.3.1. Definisi Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja adalah strategi manajemen yang mengutamakan hasil (*output*) daripada kehadiran fisik semata, dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi karyawan.

Menurut para ahli, fleksibilitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Menurut (Capnary, 2025), fleksibilitas kerja adalah kendali karyawan atas kapan, di mana, dan bagaimana pekerjaan karyawan diselesaikan guna mendukung produktivitas yang dinamis.
2. Menurut (Stekom, 2024), fleksibilitas kerja adalah kemampuan organisasi dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan tuntutan kerja melalui pengaturan jadwal kerja yang non-tradisional.

3. Menurut (Putri, A. S. & Rahyuda, A. G., 2021), fleksibilitas kerja merupakan kemampuan karyawan untuk memodifikasi aspek pekerjaan guna menyeimbangkan kebutuhan profesional dan pribadi secara seimbang.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja adalah pengaturan kerja non-tradisional yang memberikan kendali kepada karyawan untuk mengatur waktu dan tempat kerja secara mandiri, dengan tujuan meningkatkan adaptabilitas organisasi serta menyeimbangkan kepentingan profesional dan pribadi demi produktivitas yang optimal.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Fleksibilitas Kerja

Menurut (Putri, A. S. & Rahyuda, A. G., 2021), faktor-faktor yang mempengaruhi fleksibilitas kerja dalam suatu organisasi meliputi:

1. Dukungan Teknologi (*Technological Support*): Ketersediaan perangkat digital, koneksi internet, dan sistem informasi yang memadai memungkinkan pekerjaan dilakukan tanpa batas ruang dan waktu. Tanpa teknologi yang mumpuni, fleksibilitas lokasi sulit diterapkan.
2. Budaya dan Kebijakan Organisasi (*Organizational Culture*): Sejauh mana perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengelola waktu karyawan sendiri. Budaya kerja yang masih kaku dan terlalu mementingkan kehadiran fisik akan menghambat penerapan fleksibilitas.
3. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*): Tidak semua jenis pekerjaan bisa dibuat fleksibel. Pekerjaan yang bersifat administratif atau berbasis proyek biasanya lebih mudah diberikan fleksibilitas dibandingkan pekerjaan yang membutuhkan kehadiran fisik terus-menerus (seperti petugas keamanan atau kasir langsung).
4. Dukungan Manajerial (*Managerial Support*): Peran atasan dalam memberikan izin dan dukungan moral bagi karyawan untuk mengambil pengaturan kerja fleksibel. Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil (*result-oriented*) lebih mendukung fleksibilitas daripada yang berorientasi pada proses.
5. Kebutuhan Individu (*Individual Needs*): Faktor internal dari karyawan itu sendiri, seperti tanggung jawab keluarga, jarak tempuh ke kantor, atau keinginan untuk menjaga keseimbangan hidup (*work-life balance*) yang mendorong permintaan akan fleksibilitas kerja.

2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja bertujuan untuk menciptakan ekosistem kerja yang adaptif, di mana orientasi manajemen bergeser dari pengawasan kehadiran fisik menjadi fokus pada pencapaian hasil (*result-oriented*). Tujuan utamanya adalah memberikan otonomi kepada karyawan untuk menyelaraskan ritme kerja profesional dengan dinamika kehidupan pribadi, sehingga potensi individu dapat dioptimalkan tanpa terikat oleh batasan ruang dan waktu yang kaku.

Menurut (Putri, A. S. & Rahyuda, A. G., 2021), tujuan utama dari penerapan fleksibilitas kerja dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Otonomi Karyawan: Memberikan kepercayaan dan kendali kepada individu untuk mengatur ritme kerja karyawan sendiri. Hal ini bertujuan untuk membangun rasa tanggung jawab yang lebih tinggi berbasis pada hasil (*output*), bukan sekadar kehadiran fisik.
2. Menyelaraskan Kehidupan Kerja dan Pribadi: (*Work-Life Integration*): Memberikan ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab profesional dengan urusan pribadi atau keluarga, sehingga mengurangi konflik peran yang dapat memicu stres.
3. Meningkatkan Daya Tarik dan Retensi Talenta: Menjadi strategi kompetitif bagi perusahaan untuk menarik calon karyawan berkualitas (terutama Gen Z) dan mempertahankan karyawan terbaik agar tidak berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan kenyamanan serupa.
4. Meningkatkan Responsivitas Organisasi: Memungkinkan perusahaan untuk tetap beroperasi secara efektif dalam berbagai situasi perubahan lingkungan bisnis, karena sistem kerja yang tidak kaku dan mudah beradaptasi.
5. Optimalisasi Produktivitas: Tujuan akhirnya adalah memastikan bahwa karyawan bekerja pada waktu dan kondisi di mana karyawan merasa paling fokus dan berenergi, sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi lebih maksimal.

Penerapan fleksibilitas kerja dalam organisasi memberikan manfaat strategis, baik bagi individu maupun keberlangsungan perusahaan, (Sutrisno, 2021) menjelaskan manfaat dari fleksibilitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Komitmen Organisasi: Fleksibilitas kerja dipandang sebagai bentuk kepercayaan dari pimpinan kepada karyawan. Hal ini menumbuhkan

- rasa tanggung jawab moral yang lebih tinggi, sehingga karyawan merasa lebih terikat secara emosional untuk memberikan hasil kerja terbaik bagi perusahaan.
2. **Pengurangan Konflik Peran:** Kemampuan karyawan untuk menyelaraskan peran profesionalnya dengan peran dalam kehidupan pribadi atau keluarga. Dengan berkurangnya tekanan dari konflik peran ini, karyawan dapat bekerja dengan pikiran yang lebih tenang dan fokus.
 3. **Peningkatan Kepuasan Kerja:** Otonomi dalam mengatur waktu dan tempat kerja yang memberikan kenyamanan psikologis. Karyawan yang merasa memiliki kendali atas hidupnya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang bekerja dalam sistem yang kaku.
 4. **Menekan Tingkat Absensi dan *Turnover*:** Dengan adanya fleksibilitas, alasan karyawan untuk tidak hadir (karena urusan mendadak atau kelelahan) dapat diminimalisir melalui pengaturan jadwal yang luwes. Hal ini juga efektif untuk menahan karyawan bertalenta agar tidak mengundurkan diri (*turnover*).
 5. **Optimalisasi Produktivitas:** Fleksibilitas memungkinkan karyawan bekerja pada saat kondisi fisik dan mental karyawan berada pada titik puncak (*peak performance*), sehingga *output* yang dihasilkan lebih berkualitas dibandingkan bekerja di bawah paksaan jam kerja formal yang kaku.

2.1.3.4. Indikator Fleksibilitas Kerja

Indikator fleksibilitas kerja merupakan ukuran-ukuran yang digunakan organisasi untuk menilai sejauh mana karyawan memiliki kendali dan pilihan dalam melaksanakan tugas-tugas profesional karyawan. Indikator ini berfungsi untuk memetakan apakah sistem kerja yang diterapkan sudah cukup adaptif terhadap kebutuhan individu tanpa mengurangi standar operasional perusahaan.

Menurut (Putri, A. S. & Rahyuda, A. G., 2021), fleksibilitas bagi karyawan diukur melalui:

1. **Fleksibilitas Waktu:** Kemampuan karyawan untuk mengatur jam mulai dan jam selesai kerja karyawan sendiri.
2. **Kontrol Atas Pekerjaan:** Otonomi yang diberikan kepada karyawan untuk memodifikasi aspek-aspek pekerjaan karyawan.
3. **Fleksibilitas Lokasi:** Keleluasaan karyawan dalam memilih tempat untuk

menyelesaikan tugas-tugas karyawan.

4. Dukungan Organisasi terhadap Fleksibilitas: Menilai sejauh mana kebijakan perusahaan dan budaya kerja yang mendukung penggunaan pengaturan fleksibel tersebut.

2.1.4. Keseimbangan Kehidupan Kerja

2.1.4.1. Definisi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja adalah suatu kondisi psikologis di mana seorang karyawan mampu memisahkan dan memenuhi tuntutan peran profesional di kantor dengan peran pribadi di luar lingkungan kerja secara harmonis. Secara teoritis, keseimbangan ini bukan berarti membagi waktu secara sama rata, melainkan merasakan kepuasan di kedua ranah tersebut tanpa salah satunya merasa dikorbankan. Bagi Gen Z yang sangat menghargai kesehatan mental dan aktualisasi diri, *work-life balance* menjadi fondasi utama agar karyawan tetap memiliki energi dan fokus yang tinggi saat menjalankan tugas-tugas di kantor.

Menurut para ahli, keseimbangan kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

1. Menurut (Sutrisno, 2021), keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan individu untuk memenuhi komitmen keluarga dan tanggung jawab sosial lainnya di samping kewajiban kerja.
2. Menurut (Afandi, 2021), keseimbangan kehidupan kerja sebagai suatu keadaan di mana individu mampu membagi energi dan perhatiannya secara adil antara tanggung jawab pekerjaan dan kepentingan pribadi/sosial.
3. Menurut (Ramdhani, 2022), keseimbangan kehidupan kerja melibatkan pengelolaan waktu, tenaga, dan keterlibatan emosional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan dan kesadaran individu untuk mengelola serta menyelaraskan pembagian waktu, energi, dan keterlibatan emosional secara adil antara tuntutan profesional (pekerjaan) dengan tanggung jawab pribadi, keluarga, serta peran sosial lainnya agar tercipta keharmonisan hidup.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut (Sutrisno, 2021), keseimbangan kehidupan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi: Perusahaan yang memiliki budaya *workaholic* cenderung merusak keseimbangan kehidupan kerja karyawan.
2. Teknologi: Penggunaan teknologi (seperti *Whatsapp* grup kerja) yang membuat karyawan tetap terhubung dengan pekerjaan meskipun sudah berada di rumah.
3. Kesehatan dan Kesejahteraan: Kondisi fisik dan mental karyawan yang terjaga akan memudahkan karyawan berpindah peran dari pekerja menjadi makhluk sosial dengan lancar.

2.1.4.3. Tujuan dan Manfaat Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi merupakan prasyarat utama untuk menjaga kesehatan psikologis karyawan dalam jangka panjang. Tujuan dan manfaat *work-life balance* ini menyoroti bahwa keseimbangan tersebut bukan sekadar fasilitas tambahan dari perusahaan, melainkan kebutuhan mendasar untuk mencegah penurunan performa akibat stres kerja. Hal ini sangat krusial bagi keberhasilan retensi karyawan muda yang memandang harmoni antara karier dan kehidupan sosial sebagai indikator utama kepuasan kerja.

Menurut (Ramdhani, 2022), tujuan dari pengelolaan *work-life balance* bagi tenaga kerja adalah:

1. Mengelola penggunaan tenaga dan waktu secara efektif agar setiap domain kehidupan berfungsi optimal.
2. Menjaga keseimbangan keterlibatan emosional, sehingga stres di satu sisi tidak merusak suasana hati di sisi lainnya.
3. Mencapai keterpaduan yang harmonis antara tuntutan karier dan kenyamanan kehidupan pribadi melalui manajemen diri yang baik.

Menurut (Afandi, 2021), *work-life balance* yang dikelola dengan baik memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Pembagian Energi yang Adil: Menjamin bahwa energi fisik dan mental karyawan tidak terkuras habis hanya untuk satu domain (pekerjaan) saja.
2. Distribusi Perhatian: Menciptakan kondisi di mana individu dapat memberikan perhatian yang proporsional terhadap urusan pribadi dan sosial.
3. Keseimbangan Kepentingan: Mencegah dominasi tuntutan pekerjaan yang berlebihan agar kepentingan sosial tetap mendapatkan porsi yang layak.

2.1.4.4. Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja

Indikator keseimbangan kehidupan kerja merupakan ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang karyawan mampu menyelaraskan tuntutan profesional dengan kehidupan pribadinya tanpa adanya konflik yang merugikan salah satu pihak. Indikator ini mencerminkan harmonisasi antara kontribusi individu terhadap organisasi dan hak individu untuk memiliki kualitas hidup yang baik di luar lingkungan kerja.

Berdasarkan pendapat dari (Sutrisno, 2021), indikator keseimbangan kehidupan kerja meliputi:

1. Tanggung Jawab Peran: Keberhasilan menjalankan kewajiban di tempat kerja dan di rumah secara bersamaan.
2. Kesehatan Mental dan Fisik: Ketiadaan stres berlebih atau kelelahan fisik (*burnout*) yang dapat merusak interaksi sosial.
3. Partisipasi Sosial: Keaktifan individu dalam kegiatan-kegiatan di lingkungan Masyarakat atau hobi pribadi.

2.1.5. Beban Kerja

2.1.5.1. Definisi Beban Kerja

Secara umum, beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja mencerminkan kapasitas yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menghadapi tuntutan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut para ahli, beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Menurut (Koesomowidjojo, 2021), beban kerja adalah sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beliau menekankan bahwa penghitungan beban kerja sangat penting untuk menentukan efisiensi jumlah pegawai yang dibutuhkan.
2. Menurut (Wardani, L. M. I. & Firmansyah, R., 2021), beban kerja merupakan tekanan yang dirasakan karyawan sebagai akibat dari tuntutan tugas yang harus dikerjakan dalam batas waktu yang tersedia, yang dapat memengaruhi kondisi fisik maupun psikis individu.
3. Menurut (Sutrisno, 2021), beban kerja adalah kemampuan tubuh dan pikiran karyawan dalam menerima setiap tugas yang diberikan, di mana

ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kapasitas individu dapat menurunkan kualitas hasil kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah volume tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, yang jika tidak seimbang dengan kapasitas fisik dan psikis karyawan, akan menimbulkan tekanan yang berpotensi menurunkan kualitas kinerja dan efisiensi organisasi.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut (Koesomowidjojo, 2021), faktor yang mempengaruhi berat atau ringannya beban kerja seseorang adalah sebagai berikut:

1. Faktor Teknis (Tugas):
 - a. Volume Kerja: Jumlah atau kuantitas tugas yang harus diselesaikan.
 - b. Kompleksitas: Tingkat kesulitan dan kerumitan prosedur kerja.
 - c. Standar Waktu: Batas waktu yang disediakan untuk menyelesaikan tugas.
2. Faktor Organisasional (Lingkungan):
 - a. Sarana Kerja: Ketersediaan teknologi dan alat bantu yang mendukung pekerjaan.
 - b. Uraian Jabatan: Kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab (*job description*).
 - c. Kondisi Fisik: Kenyamanan lingkungan kerja seperti suhu, pencahayaan, dan kebisingan.
3. Faktor Personal (Individu):
 - a. Kompetensi: Tingkat keterampilan, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja.
 - b. Kondisi Fisik dan Psikis: Status kesehatan, motivasi, serta tingkat stres karyawan.
 - c. Persepsi: Cara individu memandang dan merasakan tekanan dari tugas yang diberikan.

2.1.5.3. Tujuan dan Manfaat Beban Kerja

Analisis terhadap beban kerja sangat penting untuk memastikan bahwa kapasitas tugas yang diberikan masih berada dalam batas toleransi kemampuan manusia. Tujuan dan manfaat dari variabel ini diarahkan pada terciptanya distribusi tugas yang adil dan proporsional. Dengan mengelola beban kerja secara tepat,

perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan mampu mempertahankan fokus dan akurasi kerja yang tinggi, sekaligus melindungi karyawan dari risiko kelelahan mental yang dapat menghambat produktivitas secara keseluruhan.

Menurut (Koesomowidjojo, 2021), tujuan dilakukannya analisis dan pengaturan beban kerja adalah:

1. Perencanaan Kebutuhan Pegawai: Menentukan jumlah karyawan yang akurat dan ideal untuk menyelesaikan volume pekerjaan dalam suatu unit organisasi.
2. Penyempurnaan Struktur Organisasi: Melihat kembali apakah pembagian tugas sudah merata dan sesuai dengan fungsi jabatan.
3. Penilaian Kinerja dan Standar Prestasi: Memberikan dasar yang objektif bagi atasan untuk menilai apakah seorang karyawan telah mencapai target yang dibebankan kepadanya.
4. Pengembangan Karir dan Pelatihan: Mengidentifikasi apakah beban kerja yang berat disebabkan oleh kurangnya kompetensi karyawan.
5. Penentuan Kebijakan *Reward* dan Kompensasi: Memastikan pemberian insentif atau gaji tambahan (seperti uang lembur) dilakukan secara adil berdasarkan besarnya tanggung jawab dan volume kerja yang diselesaikan oleh masing-masing individu.

Menurut (Koesomowidjojo, 2021), pembagian beban kerja yang proporsional dan terukur memiliki manfaat utama:

1. Dasar Penempatan Pegawai: Untuk memastikan bahwa tugas yang diberikan sesuai dengan kompetensi dan latar belakang karyawan.
2. Peningkatan Efisiensi Biaya Operasional: Untuk menghindari pemborosan anggaran. Dengan mengetahui beban kerja yang nyata, perusahaan tidak perlu menambah tenaga kerja baru jika beban kerja yang ada masih bisa dioptimalkan melalui perbaikan metode kerja atau teknologi.
3. Instrumen Pengawasan dan Pengendalian: Untuk memantau sejauh mana tugas-tugas organisasi berjalan sesuai rencana.
4. Bahan Evaluasi Standar Operasional Prosedur: Sebagai sinyal untuk mengevaluasi kembali SOP yang ada.
5. Dasar Pemberian Penghargaan: Untuk memberikan insentif atau bonus bagi karyawan yang memikul tanggung jawab lebih besar.

2.1.5.4. Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja merupakan serangkaian ukuran yang digunakan untuk menentukan sejauh mana tuntutan tugas yang diberikan perusahaan berinteraksi dengan kapasitas fisik dan mental karyawan. Indikator ini berfungsi sebagai alat deteksi bagi manajemen untuk melihat apakah volume pekerjaan masih dalam batas wajar atau sudah melampaui kemampuan optimal individu.

Berdasarkan teori dari (Koesomowidjojo, 2021), indikator beban kerja meliputi:

1. Kejelasan Tugas: Sejauh mana instruksi dan uraian jabatan dapat dipahami.
2. Lingkungan Fisik: Tingkat kenyamanan tempat kerja (suhu, kebisingan, tata letak) yang mendukung penyelesaian tugas.
3. Waktu Penyelesaian: Kesesuaian antara durasi waktu yang diberikan dengan jumlah tugas.
4. Tekanan Waktu: Frekuensi adanya tugas mendadak atau target yang harus selesai dalam waktu singkat.
5. Standar Hasil: Harapan perusahaan terhadap jumlah *output* minimum yang harus dicapai karyawan.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait produktivitas karyawan sudah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Sehingga beberapa poin penting yang dapat dijadikan dasar dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan oleh (Aulia, M. R., Hermina, T., & Kurniawan, D. A., 2025) dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PD. Forzak Garut”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif berorientasi deskriptif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PD. Forzak Garut. Adapun analisis data yang digunakan menggunakan metode regresi linear berganda (SPSS IBM versi 20). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 51 responden. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu, *work-life balance* berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja. Beban kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian

- juga membuktikan bahwa *work-life balance* dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PD. Forzak Garut.
2. Penelitian dilakukan oleh (Hijrawati, Risnawati, Hasanuddin, B., & Lamusa, F, 2025) dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Bank Sulteng Kabupaten Morowali”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan bank Sulteng kabupaten Morowali. Adapun analisis data yang digunakan menggunakan metode linear berganda (SPSS versi 25). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 31 responden. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu, *work-life balance* secara parsial berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Beban kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa *work-life balance* dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bank Sulteng kabupaten Morowali.
 3. Penelitian dilakukan oleh (Maharani, A. P. & Amran, A., 2025) dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada CV XYZ di Kota Bandung)”. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan CV XYZ di Kota Bandung. Adapun analisis data yang digunakan menggunakan metode regresi linear berganda (SPSS versi 26). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 25 responden. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu, *work-life balance* secara parsial berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV XYZ di Kota Bandung.
 4. Penelitian dilakukan oleh (Kadir, H. A., Saputra, B. B., Habibu, R., Anggraeni, R. N., & Yani, A., 2025) dengan judul “Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Hidup Kerja terhadap Produktivitas Karyawan (Survei *Coffee Shop* Di Kota Palu)”. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan *coffee shop* di Kota Palu. Adapun analisis data yang digunakan menggunakan metode regresi linear berganda (SPSS versi 30.0). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 112 responden. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu, fleksibilitas kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Keseimbangan hidup kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan *coffee shop* di Kota Palu.

5. Penelitian dilakukan oleh (Darmasari, 2022) dengan judul “Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sinar Utama Yamaha Kota Samarinda”. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan penelitian asosiatif kausal. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Sinar Utama Yamaha Kota Samarinda. Adapun analisis data yang digunakan menggunakan metode sampling jenuh (SPSS). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 42 responden. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu, beban kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Sinar Utama Yamaha Kota Samarinda.

Tabel 2. 1 Review Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Ayunda Putri Maharani, Ali Amran	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada CV XYZ di Kota Bandung)	Variabel X1: <i>Work-Life Balance</i> Variabel X2: Kepuasan Kerja Variabel Y: Produktivitas Kerja Karyawan	1. Secara parsial <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap produktivitas kerja. 2. Secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. 3. Secara simultan <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV XYZ di Kota Bandung.
2.	Eka Darmasari	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sinar Utama Yamaha Kota Samarinda	Variabel X1: Beban Kerja Variabel X2: Stres Kerja Variabel Y: Produktivitas Kerja Karyawan	1. Secara parsial beban kerja dan stres kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. 2. Secara simultan beban kerja dan stres kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Sinar Utama Yamaha Kota Samarinda.

Lanjutan Tabel 2.1

3.	Haris Abdul Kadir, Bagus Budi Saputra, Rahmiwati Habibu, Rasmi Nur Anggraeni, Ahmad Yani	Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Hidup Kerja terhadap Produktivitas Karyawan (Survei Coffee Shop Di Kota Palu)	Variabel X1: Fleksibilitas Kerja Variabel X2: Keseimbangan Hidup Kerja Variabel Y: Produktivitas Karyawan	1. Secara parsial fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. 2. Secara parsial keseimbangan hidup kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. 3. Secara simultan fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan <i>coffee shop</i> di Kota Palu.
----	--	---	---	---

Lanjutan Tabel 2.1

4.	Hijrawati, Risnawati, Bakri Hasanuddin, Faruq Lamusa	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Bank Sulteng Kabupaten Morowali	Variabel X1: <i>Work-Life Balance</i> Variabel X2: Beban Kerja Variabel Y: Produktivitas Karyawan	1. Secara parsial <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. 2. Secara parsial beban kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. 3. Secara simultan <i>work-life balance</i> dan beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bank Sulteng kabupaten Morowali.
----	---	---	---	---

5.	Muhammad Rosandi Aulia, Tinneke Hermina, Deri Alan Kurniawan	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PD. Forzak Garut	Variabel X1: <i>Work-Life Balance</i> Variabel X2: Beban Kerja Variabel Y: Produktivitas Kerja Karyawan	1. Secara parsial <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap produktivitas kerja. 2. Secara parsial beban kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. 3. Secara simultan <i>work-life balance</i> dan beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PD. Forzak Garut.
----	--	---	---	---

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu kerangka yang bisa berbentuk naratif atau grafis yang memiliki tujuan untuk menunjukkan variabel kunci atau menggambarkan suatu konstruksi dari asumsi hubungan yang ada di antara karyawan untuk dipelajari dan diteliti.

Produktivitas merupakan muara dari efektivitas penggunaan sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kondisi psikologis karyawan. Menurut (Sedarmayanti, 2021), produktivitas karyawan sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu menyelaraskan sarana kerja dengan motivasi serta kemampuan mental individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

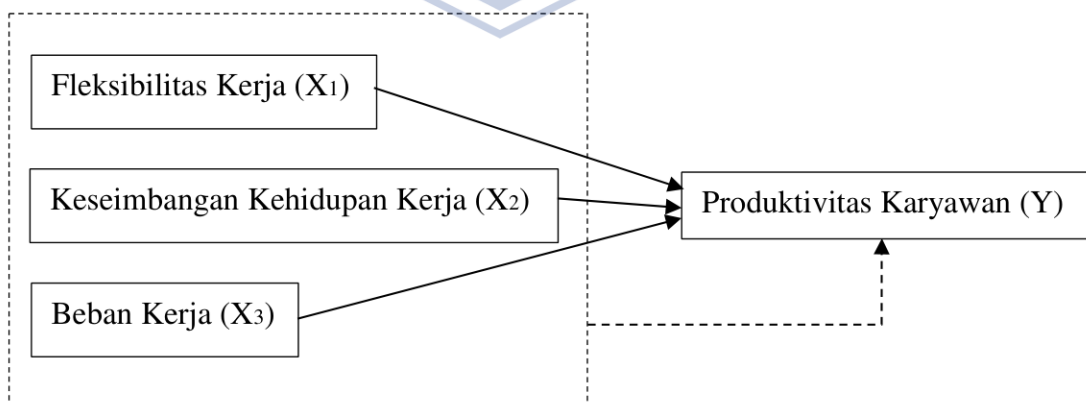
Fleksibilitas kerja menjadi faktor penting yang mempengaruhi produktivitas. Fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat memberikan otonomi kepada karyawan untuk mengelola sumber daya energi karyawan pada saat-saat paling produktif. Menurut (Sutrisno, 2021), fleksibilitas kerja dipandang sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan adaptabilitas karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja.

Ahli menekankan bahwa fleksibilitas bukan sekadar kebebasan, melainkan bentuk otonomi struktural yang diberikan perusahaan agar karyawan dapat memilih waktu dan cara kerja yang paling efektif bagi karyawan.

Keseimbangan kehidupan kerja berperan penting dalam produktivitas. (Mangkunegara, 2021) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah kondisi di mana seorang karyawan merasa puas dan mampu menjalankan peran ganda secara harmonis. Jika intervensi pekerjaan terhadap kehidupan pribadi dapat diminimalisir, maka energi positif dari kehidupan pribadi akan menular ke lingkungan kerja, sehingga meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan dalam mencapai target-target organisasi.

Beban kerja memiliki hubungan yang krusial terhadap produktivitas, terutama pada industri ritel yang dinamis. (Koesomowidjojo, 2021) menegaskan bahwa beban kerja didefinisikan sebagai sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Dalam pandangannya, beban kerja yang ideal adalah beban kerja yang berada pada titik moderat, tidak terlalu ringan yang memicu kebosanan, dan tidak terlalu berat yang memicu kelelahan emosional. Keberhasilan pencapaian target sangat bergantung pada bagaimana perusahaan mampu menyelaraskan volume tugas dengan standar waktu yang tersedia secara objektif.

Berdasarkan penjelasan hubungan variabel yang ingin diteliti sebelumnya, maka penulis memaparkan kerangka konseptual untuk menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen, yaitu fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan beban kerja terhadap variabel dependen, yaitu produktivitas karyawan sebagai berikut:



_____ : Parsial
----- : Simultan

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4. Pengembangan Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2022), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

2.4.1. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z pada PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan

Fleksibilitas kerja memegang peranan sentral dalam menentukan tingkat *output* dan efektivitas kerja karyawan Gen Z di PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan. Menurut (Sutrisno, 2021), fleksibilitas merupakan bentuk otonomi yang diberikan perusahaan agar karyawan dapat memilih waktu dan cara kerja yang paling efektif bagi karyawan. Bagi karyawan Gen Z di industri ritel yang dinamis, pemberian otonomi dalam pengaturan waktu kerja menjadi bentuk kepercayaan organisasi yang sangat dihargai. Ketika karyawan memiliki kendali atas ritme kerjanya, karyawan cenderung memiliki motivasi internal yang lebih kuat untuk menyelesaikan target harian dengan cepat dan akurat. Hal ini sejalan dengan pandangan (Putri, A. S. & Rahyuda, A. G., 2021) bahwa kontrol atas pekerjaan akan meningkatkan tanggung jawab individu, yang secara langsung bermuara pada peningkatan produktivitas organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Kadir, H. A., Saputra, B. B., Habibu, R., Anggraeni, R. N., & Yani, A., 2025) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap produktivitas karyawan Gen Z pada PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan.

2.4.2. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z pada PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan

Keseimbangan antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi merupakan prasyarat stabilitas mental karyawan. (Wardani, L. M. I. & Firmansyah, R., 2021) mengemukakan bahwa individu yang mampu mencapai *work-life balance* akan memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan hidup yang lebih tinggi. (Sedarmayanti, 2021) juga menegaskan bahwa kesejahteraan psikis karyawan adalah aset yang menentukan tinggi rendahnya produktivitas, karena karyawan yang bahagia cenderung memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Hijrawati, Risnawati, Hasanuddin, B., & Lamusa, F, 2025) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Terdapat pengaruh signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja terhadap produktivitas karyawan Gen Z pada PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan.

2.4.3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z pada PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan

Beban kerja merupakan variabel yang krusial dalam menentukan kualitas kerja. (Koesomowidjojo, 2021) menjelaskan bahwa beban kerja sebagai sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu, yang mencakup aspek fisik dan mental. Beban kerja yang melampaui ambang batas kemampuan fisik dan mental individu akan memicu kelelahan (*burnout*). Secara teoritis, terdapat hubungan terbalik di mana peningkatan beban kerja yang tidak proporsional akan menyebabkan penurunan produktivitas akibat menurunnya daya konsentrasi karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh signifikan antara beban kerja terhadap produktivitas karyawan Gen Z pada PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan.

2.4.4. Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z pada PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan

Fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan beban kerja merupakan tiga unsur penting dalam sumber daya manusia yang saling berkaitan dan bersama-sama memengaruhi produktivitas karyawan. Menurut (Sutrisno, 2021) produktivitas adalah hasil dari perpaduan antara kemampuan karyawan dan lingkungan yang mendukung. Apabila perusahaan mampu memberikan fleksibilitas, menjamin keseimbangan kehidupan kerja, dan mendistribusikan beban kerja secara adil, maka hambatan-hambatan kerja akan terminimalisir. Ketiga faktor ini secara bersama-sama akan membentuk ekosistem kerja yang sehat bagi karyawan Gen Z, yang pada akhirnya mendorong pencapaian produktivitas perusahaan secara maksimal. Selain itu, berbagai penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Gen Z pada PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan.