

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Teori : Expectancy Theory

Grand theory merupakan dasar pemikiran dari sebuah penelitian yang berguna mendukung penelitian yang ada, grand theory digunakan sebagai fondasi utama untuk merumuskan konsep-konsep penelitian yang menjadi dasar dari studi yang dilakukan, ini adalah teori-teori makro yang mendukung berbagai teori di bawahnya sering disebut sebagai *grand* karena menjadi landasan bagi pengembangan teori-teori lain dalam berbagai tingkatan, grand theory adalah teori yang memiliki cakupan yang sangat luas dan ambisius, yang seringkali bertujuan untuk menjelaskan seluruh sistem atau tatanan sosial, budaya dan ekonomi (Pokhrel, 2024).

Teori pengharapan, yang diperkenalkan oleh Locke, menggambarkan motivasi sebagai suatu proses yang mempengaruhi keputusan individu tentang seberapa besar usaha yang akan dikeluarkan dalam situasi tugas tertentu, keputusan ini didasarkan pada dua harapan utama, yaitu hubungan antara usaha dan prestasi, serta prestasi dan hasil. Dengan kata lain, motivasi seseorang dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha yang dilakukannya akan membawa pada pencapaian tujuan tertentu, menggunakan pendekatan matematis untuk menggabungkan konsep-konsep motivasi ke dalam sebuah model yang dapat diprediksi, yang terdiri dari tiga komponen: harapan (*expectancy*), nilai (*valence*), dan pertautan (*instrumentality*)

(Pendekatan Teori Pengharapan *Expectancy* n.d.) (Hulu, Lahagu, & Telaumbanua, 2022).

a. Harapan (*expectancy*) dan Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan, yang mencakup gaji yang layak, tunjangan, kesehatan, dan keseimbangan kerja-hidup, berpengaruh terhadap harapan karyawan tersebut terhadap hasil kerja. Jika karyawan merasa bahwa usaha yang di keluarkan akan didukung oleh kesejahteraan yang baik (misalnya, fasilitas kerja yang nyaman dan upah yang adil), maka karyawan tersebut lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal. Sebaliknya, jika kesejahteraan rendah, harapan bahwa kerja keras akan membawa hasil yang baik juga menurun.

b. Nilai (*valence*) dan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja, termasuk fasilitas, kebersihan, keamanan, dan kenyamanan di tempat kerja, mempengaruhi bagaimana karyawan menilai pekerjaannya. Jika lingkungan kerja mendukung dan memberikan kenyamanan, karyawan akan merasa bahwa hasil yang di dapatkan dari bekerja (seperti bonus, promosi, atau penghargaan) memiliki nilai yang tinggi bagi karyawan tersebut. Namun, jika lingkungan kerja buruk, nilai dari hasil kerja keras karyawan bisa dianggap rendah, sehingga menurunkan produktivitas kerja.

c. Pertautan (*instrumentality*) dan Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal yang baik antara sesama karyawan serta dengan atasan memainkan peran penting dalam persepsi mereka tentang keterkaitan antara kinerja dan hasil yang diperoleh. Jika karyawan percaya bahwa kerja

keras karyawan tersebut akan diakui oleh atasan dan rekan kerja, serta akan membawa peluang promosi atau insentif, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas. Namun, jika hubungan interpersonal buruk, karyawan mungkin tidak peduli seberapa keras bekerja, karyawan tidak akan mendapatkan penghargaan yang layak, sehingga motivasi menurun.

Ketiga faktor diatas yaitu kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal sangat berkaitan dengan Teori Pengharapan Locke dalam menentukan seberapa termotivasi karyawan di Meubel Lumajang Sari Sofa untuk bekerja lebih produktif. Jika perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan membangun hubungan kerja yang baik, maka harapan (*expectancy*), nilai (*valence*), dan pertautan (*instrumentality*) karyawan akan meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja mereka.

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Teori ini berfungsi sebagai dasar pengembangan berbagai teori lainnya. Salah satu contoh penerapannya adalah Teori Pengharapan yang diajukan oleh Locke. Teori ini menjelaskan motivasi kerja melalui tiga komponen utama: harapan (*expectancy*), nilai (*valence*), dan pertautan (*instrumentality*). Komponen harapan berkaitan dengan keyakinan karyawan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan prestasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor kesejahteraan, seperti gaji yang sesuai dan fasilitas kerja yang memadai. Nilai, di sisi lain, merujuk pada seberapa berarti hasil kerja bagi karyawan, yang juga berkaitan erat dengan lingkungan kerja yang

nyaman dan mendukung. Sementara itu, pertautan berhubungan dengan keyakinan bahwa kinerja mereka akan mendapatkan penghargaan, yang dipengaruhi oleh hubungan interpersonal yang baik dalam tim. Dengan mempertimbangkan ketiga faktor ini, dapat meningkatkan motivasi kesejahteraan karyawan serta produktivitas kerja karyawan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan individu yang berperan sebagai penggerak dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan dianggap sebagai aset berharga yang perlu mendapatkan pelatihan serta pengembangan kemampuan. Pengembangan dan evaluasi karyawan (Development and Evaluation) sangat penting karena setiap tenaga kerja yang berada dalam organisasi atau perusahaan harus menguasai tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan pembekalan agar karyawan dapat menjadi lebih ahli di bidangnya dan meningkatkan performa kerja. Dengan demikian, proses pengembangan serta evaluasi karyawan menjadi krusial, baik untuk karyawan tingkat bawah maupun yang berada pada posisi lebih tinggi (Al Fadjar Ansory, 2018).

Pengelolaan tenaga kerja melibatkan serangkaian aktivitas penting, termasuk perencanaan, pengaturan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan dalam hal penyediaan, pengembangan, penghargaan, integrasi, pemeliharaan, serta pemisahan tenaga kerja, semua itu dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, manajemen tidak hanya fokus pada pengelolaan bahan baku, alat kerja, mesin produksi, modal, dan lingkungan kerja, tetapi juga harus memberikan

perhatian khusus kepada karyawan (sumber daya manusia) yang memegang peranan penting dalam mengelola seluruh faktor produksi lainnya (Kristanti, 2023).

Demikian, tenaga kerja adalah aktiva utama dalam perkumpulan atau lembaga yang harus terus dikembangkan dan dievaluasi agar dapat bekerja secara maksimal. Pengelolaan SDM tidak hanya sekadar merekrut tenaga kerja, tetapi juga mencakup pembinaan, penghargaan, serta pemeliharaan agar karyawan bisa berkembang dan memberikan kontribusi terbaik, selain itu, dalam mencapai tujuan perusahaan. SDM memiliki peran penting dalam mengelola berbagai faktor produksi lainnya, oleh karena itu, perhatian terhadap pegawai menjadi aspek yang wajib diperhatikan demi kesuksesan organisasi..

B. Unsur-unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Andrian (2022) mengemukakan bahwa ada tiga unsur penting yang terlibat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), unsur-unsur tersebut meliputi pengusaha, karyawan dan pemimpin, yang masing-masing memiliki peran tersendiri dalam angkatan kerja, berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai ketiga unsur ini.

1. Pengusaha kita semua sepakat bahwa seorang pengusaha adalah individu yang menginvestasikan modal dengan harapan untuk meraih keuntungan. keuntungan ini bersifat tidak tetap, karena dipengaruhi oleh pertumbuhan dan laba yang dihasilkan oleh perusahaan di setiap periode.
2. Karyawan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, karyawan atau sumber daya manusia adalah aset utama yang menggerakkan organisasi lembaga, tanpa keberadaan karyawan, operasional organisasi tidak dapat berjalan dengan baik,

karena mereka berperan penting dalam perencanaan dan pelaksanaan berbagai aktivitas di dalam perusahaan, kegiatan perusahaan, pelaksanaan, dan pencapaian tujuan organisasi.

3. Pemimpin atau dalam hal ini disebut manajer adalah seorang yang menggunakan wewenang atau kekuasaannya dalam mengatur dan mengelola karyawan/timnya dalam upaya mencapai target organisasi secara optimal dan hemat sumber daya, selanjutnya, Hasibuan (2022) mengatakan bahwa setidaknya ada tiga faktor yang dapat mendukung manajer agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Faktor pertama adalah para tim yang berada di bawah naungan manajer tersebut memiliki kebutuhan yang sama, termasuk di dalamnya adalah kebutuhan dasar manusia, yakni kebutuhan sandang-pangan-papan, membina hubungan sosial dalam kehidupan kelompok, kebutuhan bekerjasama dan memperoleh kepuasan kerja,

Kemudian faktor pendukung kedua adalah para pekerja yang melakukan kerjasama dan hidup secara kelompok memiliki keterbatasan yang dimiliki masing-masing individu, faktor yang terakhir adalah para pekerja yang melakukan kerjasama memiliki hasrat atau keinginan dalam mendapatkan apresiasi (pujian) dan pengakuan, memiliki kekuasaan, dan mempertahankan hidup.

Dengan semikian dapat disimpulkan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri dari tiga unsur utama: pengusaha, karyawan, dan pemimpin. Pengusaha berinvestasi untuk memperoleh keuntungan yang dipengaruhi oleh pertumbuhan perusahaan. Karyawan adalah aset utama yang menjalankan

operasional dan menentukan keberhasilan organisasi. Sementara itu, pemimpin atau manajer bertanggung jawab mengatur dan mengelola karyawan agar tujuan perusahaan tercapai secara efektif. Keberhasilan manajer dipengaruhi oleh kesamaan kebutuhan tim, keterbatasan individu, serta dorongan pekerja untuk mendapat apresiasi dan pengakuan.

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan yang bersifat strategis dan terintegrasi dalam mengelola aset terpenting suatu organisasi atau perusahaan, yaitu para individu yang bekerja di dalamnya. Pendekatan ini meliputi pengelolaan baik secara individu maupun kelompok dengan tujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Rumawas, 2018).

Secara umum, proses pengelolaan sumber daya manusia di industri melibatkan tujuh kegiatan utama:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Proses perekrutan karyawan
3. Tahap seleksi calon pegawai
4. Proses orientasi dan penyesuaian
5. Pelatihan serta pengembangan kemampuan
6. Evaluasi kinerja dan pemberian kompensasi
7. Kebijakan mengenai promosi, mutasi, penurunan jabatan, dan pemutusan hubungan kerja

Namun dalam pelaksanaannya, fungsi manajemen sumber daya manusia sering kali lebih banyak difokuskan pada aspek hubungan industrial dalam perusahaan. Hal ini meliputi pembuatan peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, menjalin kerja sama dengan departemen tenaga kerja, serta menangani penyelesaian konflik antara perusahaan dan serikat pekerja atau karyawan. Sayangnya, peran SDM seringkali baru dianggap penting ketika perusahaan

menghadapi kebutuhan untuk melakukan pengurangan jumlah karyawan. Selain itu, manajemen SDM terkadang hanya dipandang sebagai pelaksana administrasi personalia semata, yang mencakup pengelolaan hal-hal seperti penggajian, pengaturan cuti, penggantian biaya kesehatan, dan urusan administratif lainnya (Fransiska Ardela, 2021).

Tugas utama manajemen sumber daya manusia (Ansori et al., 2020) adalah mengelola karyawan secara efektif dan efisien, guna mencapai kepuasan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Manajemen SDM berfokus dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian yang tak terpisahkan dari manajemen umum, manajemen SDM memiliki berbagai fungsi penting, serupa dengan berbagai fungsi yang dimiliki oleh manajemen umum, yaitu:

- a. Fungsi manajerial:
- b. Perencanaan (Planning)
- c. Pengorganisasian (Organizing)
- d. Pemberian arahan (Directing)
- e. Pengendalian (Controlling)
- f. Fungsi operasional:
- g. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- h. Pengembangan sumber daya manusia
- i. Pemberian kompensasi
- j. Integrasi karyawan
- k. Pemeliharaan tenaga kerja
- l. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

Tugas utama, manajemen SDM adalah mewujudkan tujuan perusahaan, menjamin kebutuhan karyawan dan keluarganya, serta memenuhi tuntutan masyarakat secara keseluruhan, manajemen SDM bertujuan untuk mengintegrasikan ketiga unsur ini yaitu untuk tujuan perusahaan, kebutuhan

karyawan, dan tuntutan masyarakat, agar dapat memaksimalkan efektivitas, produktivitas, efisiensi, serta kinerja perusahaan (Angellika, 2024).

Jika seluruh aktivitas manajemen SDM dilaksanakan dengan baik, maka manfaat yang dihasilkan akan dirasakan oleh perusahaan, karyawan, dan masyarakat di sekitar lokasi operasi perusahaan, penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia tidak hanya bertujuan untuk menciptakan karyawan yang produktif guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif antara karyawan, perusahaan, dan masyarakat sekitar. Lingkungan yang baik ini pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan secara optimal yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi perusahaan.

Desain analisis jabatan, pengadaan, pengembangan, serta pemeliharaan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan potensi individu dalam bekerja, proses ini dimulai dengan merancang jabatan secara menyeluruh, diikuti dengan pemilihan karyawan melalui seleksi yang tepat, menghasilkan karyawan terbaik dari group yang ada. Setelah diterima, karyawan menjalani pelatihan dan pendidikan yang memungkinkan keterampilan dan keahlian mereka berkembang. Menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan sehingga dapat mendorong peningkatan efektivitas.

Karyawan yang telah terampil dan ahli kemudian menjalani tahap pemeliharaan melalui program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) serta inisiatif kesejahteraan karyawan yang mengakomodasi kebutuhan dan keinginan mereka dan keluarga, program-program pemeliharaan ini diharapkan dapat mendorong

kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja dan hubungan interpersonal terhadap produktivitas kerja karyawan secara berkelanjutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan, manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis dalam mengelola karyawan sebagai aset utama perusahaan agar dapat berkontribusi secara maksimal. MSDM mencakup berbagai fungsi, seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemeliharaan karyawan. Sayangnya, peran SDM sering kali lebih difokuskan pada aspek administratif dan hubungan industrial, padahal pengelolaan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Jika diterapkan dengan baik, MSDM tidak hanya membantu perusahaan mencapai tujuannya, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memberikan manfaat bagi karyawan dan masyarakat.

D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai tujuan umum untuk mengoptimalkan fungsi suatu organisasi, secara khusus tujuan ini berfokus pada peningkatan kinerja fungsional yang bertujuan untuk mengelola karyawan dengan cara yang lebih efisien, menurut (Darius & Rangga, 2022), ada beberapa tujuan dasar dalam pengelolaan SDM, antara lain:

1. Sosial

Perusahaan bertanggung jawab memenuhi kebutuhan anggotanya dan berupaya mengurangi dampak negatif yang dihadapi karyawan.

2. Organisasi

Tujuan ini berkaitan dengan target formal yang ditetapkan perusahaan untuk

mencapai visi dan misinya, tujuan organisasi menunjukkan bahwa manajemen SDM memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan.

3. Fungsional

Perusahaan perlu memastikan sumber daya manusia memberikan kontribusi optimal di setiap departemen, hal ini memerlukan pemberdayaan agar setiap individu dapat berfungsi secara optimal dalam perannya.

4. Perorangan atau Swasta

Tujuan individu berkaitan dengan Kinerja seorang manajer perlu disesuaikan dengan sasaran keseluruhan perusahaan, di mana manajer dituntut untuk dapat memotivasi karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara lebih tepat dan terfokus. Setiap sasaran tersebut akan berhasil diwujudkan apabila pengelolaan SDM dijalankan dengan efektif.

2.1.3 Produktivitas Kerja

A. Pengertian Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Ummah (2019), produktivitas kerja karyawan dapat diartikan sebagai perbandingan antara output yang diperoleh dengan sumber daya atau usaha yang digunakan. Dalam pengertian yang lebih luas, produktivitas mencerminkan rasio antara tingkat kepuasan yang diharapkan dengan pengorbanan yang dilakukan. Secara umum, produktivitas adalah hasil yang dihasilkan dari input yang tersedia. Stevenson menambahkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara

hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan dan total sumber daya yang digunakan, pencapaian hasil tersebut mencerminkan dinamika individu dalam bekerja, oleh karena itu, dalam konteks produktivitas, penggunaan sumber daya harus saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan, semua sumber daya perlu dimanfaatkan secara optimal.

Konsep produktivitas dapat dijelaskan melalui beberapa poin penting. Pertama, produktivitas merupakan konsep yang bersifat universal dengan tujuan menyediakan lebih banyak barang dan jasa kepada masyarakat luas melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien. Kedua, produktivitas menggabungkan pendekatan multidisiplin yang menetapkan tujuan pembangunan sekaligus merancang metode yang produktif dengan tetap menjaga efisiensi dan kualitas penggunaan sumber daya. Ketiga, produktivitas terpadu bergantung pada keterampilan, modal, manajemen, teknologi, informasi, energi, dan berbagai sumber daya lain untuk meningkatkan kualitas hidup manusia secara menyeluruh (Syahdina, 2024).

Selanjutnya, Produktivitas dapat berbeda antar negara tergantung pada kondisi, potensi, dan tantangan yang dihadapi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Namun, pelaksanaan pendidikan dan komunikasi menunjukkan kesamaan di semua negara. Selain itu, produktivitas tidak hanya melibatkan aspek teknis dan manajerial, tetapi juga mencakup filosofi dan motivasi yang kuat untuk terus berupaya meningkatkan kualitas hidup. Produktivitas berkaitan dengan kesiapan pekerja dalam mengarahkan usaha mereka untuk menghasilkan barang dan jasa (Ummah, 2019).

Sesuai dengan tujuan tertentu, beberapa langkah untuk meningkatkan produktivitas antara lain:

1. Mengorganisasi pekerjaan dan pembagian tugas agar pencapaian hasil menjadi lebih mudah
2. Melatih pegawai untuk bekerja secara efisien.
3. Memahami pegawai baik secara individual maupun sebagai bagian dari kelompok.
4. Menciptakan semangat kerja sama yang dapat memotivasi setiap pegawai untuk berkinerja lebih baik.
5. Membina pegawai agar berorientasi pada pencapaian yang bermanfaat.
6. Memberikan penghargaan atas ide-ide berkualitas dan pelaksanaan tugas yang unggul.
7. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menunjukkan kompetensinya.

Kerja merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi kehidupan, seperti barang fisik, pengetahuan, ide, atau jasa. Untuk menjaga kelangsungan hidup, seseorang harus bekerja, sehingga dapat dikatakan bahwa manusia hidup untuk bekerja. Selain menghasilkan hal-hal yang berguna, kerja juga memiliki nilai penting dalam kehidupan. Melalui pekerjaan, individu merasa memiliki peran yang berarti dalam masyarakat, merasakan harga diri, serta meningkatkan rasa percaya diri. Orang yang menjalankan pekerjaannya dengan sikap mental positif cenderung mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Siti Annisa, 2023).

Sementara itu, efisiensi sebagai ukuran dari produktivitas dalam proses transformasi, dimensi pertama, keefektifan, berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang optimal, termasuk dalam hal kualitas, kuantitas, dan waktu, keefektifan ini merupakan ukuran yang memberikan gambaran sejauh mana tujuan dapat dicapai (Laura, 2024).

Dengan demikian dapat disimpulkan, produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan, di mana efisiensi dan kualitas pemanfaatan sumber daya sangat menentukan keberhasilannya. Produktivitas tidak hanya terkait dengan aspek teknis dan manajerial, tetapi juga melibatkan filosofi kerja, motivasi, dan kualitas hidup. Untuk meningkatkannya, diperlukan pembagian tugas yang jelas, pelatihan, pemahaman pegawai, kerja sama, serta penghargaan atas kinerja dan ide inovatif. Selain itu, kerja bukan sekadar aktivitas menghasilkan sesuatu, tetapi juga memberi nilai, peran sosial, dan harga diri bagi individu. Efisiensi dalam produktivitas diukur dari keefektifan pencapaian hasil kerja dalam aspek kualitas, kuantitas, dan waktu.

B. Faktor Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja karyawan (Pratiwi, 2018) dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu pekerja maupun faktor-faktor eksternal yang berdampak pada kinerjanya, setiap perusahaan berupaya untuk memastikan bahwa karyawannya dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan.

Ada beberapa Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas tenaga kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, etos kerja, motivasi, serta kondisi kesehatan dan gizi. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, fasilitas produksi, manajemen, dan sistem jaminan sosial (Soewito, 2018). Selain itu, produktivitas individu secara khusus dipengaruhi oleh sikap mental seperti motivasi kerja, kedisiplinan, dan etos kerja, keterampilan, pendidikan, dan hubungan industrial yang diatur dalam sila

pancasila, selain itu, faktor-faktor seperti tingkat pendapatan, kesehatan, kondisi gizi, dukungan sosial, dan peluang berprestasi juga memegang peranan penting.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, faktor internal meliputi pendidikan, motivasi, keterampilan, kedisiplinan, sikap dan etika, serta kesehatan, sedangkan faktor eksternal meliputi motivasi dari luar, lingkungan kerja, iklim, manajemen, jaminan sosial, peluang berprestasi, tingkat pendapatan, teknologi dan alat produksi.

C. Indikator Produktivitas Kerja Karyawan

Indikator produktivitas kerja karyawan (Syahdina, 2024) adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan organisasi, berikut adalah beberapa indikator utama yang dapat digunakan:

1. **Kuantitas Output**
Indikator ini mengukur jumlah produk atau layanan yang dihasilkan dalam periode tertentu. Semakin banyak output yang dihasilkan, semakin tinggi tingkat produktivitasnya.
2. **Kualitas Output**
Aspek ini menilai sejauh mana produk atau layanan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Kualitas yang baik berperan penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengurangi biaya perbaikan.
3. **Waktu Penyelesaian**
Indikator ini mengukur durasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau proyek, waktu penyelesaian yang lebih singkat mencerminkan tingkat efisiensi yang lebih tinggi.
4. **Tingkat Kehadiran**
Mengukur frekuensi kehadiran karyawan di tempat kerja, tingkat absensi yang rendah sering kali mencerminkan komitmen dan motivasi karyawan.
5. **Tingkat Turnover Karyawan**
Indikator ini mengukur seberapa sering karyawan meninggalkan perusahaan, tingkat turnover yang tinggi bisa menjadi tanda adanya masalah dalam lingkungan kerja atau kepuasan karyawan.
6. **Efisiensi Biaya**

Mengukur biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan output tertentu, termasuk analisis biaya per unit produk atau layanan.

7. Inovasi dan Peningkatan Proses
Indikator ini menilai kemampuan karyawan dalam mengusulkan dan menerapkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi serta efektivitas kerja.
8. Keterlibatan Karyawan
Mengukur sejauh mana karyawan terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka, karyawan yang merasa terlibat cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik.
9. Umpan Balik dan Penilaian Kinerja
Melakukan penilaian berkala untuk menilai kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja tim.

Dengan demikian dapat disimpulkan, indikator produktivitas kerja karyawan digunakan untuk menilai efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan organisasi. Indikator utama meliputi kuantitas dan kualitas output, waktu penyelesaian, serta tingkat kehadiran dan turnover karyawan. Selain itu, efisiensi biaya, inovasi, keterlibatan karyawan, serta umpan balik dan penilaian kinerja juga menjadi faktor penting dalam mengukur produktivitas. Dengan evaluasi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, efisiensi kerja, dan kepuasan dalam lingkungan kerja.

2.1.4 Pengaruh Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan merupakan suatu keadaan yang mencerminkan kondisi kesehatan fisik, mental, emosional, dan sosial seorang karyawan, hal ini mencakup berbagai faktor, mulai dari hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja, hingga dukungan yang diberikan oleh Perusahaan, kesejahteraan pegawai atau karyawan (Soewito, 2018) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja, pegawai yang merasa sejahtera cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen.

Pada akhirnya berkontribusi, terhadap peningkatan kinerja organisasi, kesejahteraan pegawai merupakan sebuah konsep yang meliputi fisik, mental, emosional dan sosial. kesehatan, serta faktor ekonomi yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas hidup pegawai, selama ini perhatian terhadap kesejahteraan pegawai semakin meningkat yang ditunjukkan melalui berbagai program dan kebijakan yang dirancang untuk mendukung kesehatan dan kesejahteraan pegawai, berikut beberapa poin penting terkait kesejahteraan karyawan:

A. Pilar Kesejahteraan Karyawan

1. Kesehatan Fisik : Program yang mendukung kebugaran fisik karyawan.
2. Kesehatan Mental : Layanan konseling dan program manajemen stres untuk membantu kesehatan mental.
3. Kesehatan Finansial : Kompensasi yang adil dan program manajemen keuangan yang mumpuni.
4. Jaminan Sosial : Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan suportif.
5. Komunitas : Membangun hubungan yang harmonis antar karyawan.
6. Tujuan dan Makna : Mendorong karyawan untuk menemukan makna dalam pekerjaan mereka.

B. Manfaat Kesejahteraan Karyawan

1. Peningkatan Produktivitas : Karyawan yang merasa sejahtera cenderung lebih produktif dan terlibat dalam pekerjaan.
2. Mengurangi Ketidakhadiran : Kesejahteraan yang baik dapat mengurangi ketidakhadiran karena sakit.
3. Peningkatan Retensi Karyawan : Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih bertahan di perusahaan.
4. Membangun Citra Positif : Perusahaan yang peduli dengan kesejahteraan karyawannya cenderung memiliki reputasi yang lebih baik.

C. Indikator Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah parameter yang digunakan untuk menilai tingkat kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Menurut (Saputra, 2020), indikator-indikator tersebut meliputi:

a. Gaji/Upah

Gaji atau upah merupakan bagian utama yang diberikan oleh perusahaan sebagai kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Gaji yang kompetitif dan sebanding dengan tanggung jawab serta kinerja karyawan dapat mendorong peningkatan kepuasan dan motivasi kerja.

b. Tunjangan

Tunjangan adalah tambahan manfaat yang diberikan di luar gaji pokok, seperti tunjangan transportasi, makan, atau komunikasi. Tunjangan ini membantu karyawan memenuhi kebutuhan sehari-hari dan meningkatkan kualitas hidup mereka.

c. Asuransi Kesehatan

Asuransi kesehatan adalah bentuk perlindungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk membantu menanggung biaya kesehatan. Dengan adanya asuransi kesehatan, karyawan merasa lebih aman dan terlindungi dari risiko finansial akibat masalah kesehatan.

d. Fasilitas

Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, seperti ruang istirahat, area parkir, dan fasilitas olahraga, berperan dalam meningkatkan kenyamanan serta kesejahteraan karyawan. Ketersediaan fasilitas yang memadai juga dapat mendorong peningkatan produktivitas sekaligus loyalitas karyawan.

e. Jaminan Hari Tua

Jaminan hari tua atau program pensiun adalah bentuk perlindungan jangka panjang yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Program ini membantu karyawan mempersiapkan masa depan mereka setelah pensiun, sehingga mereka merasa lebih aman secara finansial.

D. Strategi untuk Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

1. Melakukan survei untuk memahami kebutuhan dan harapan karyawan.
2. Menyediakan program kesehatan dan kebugaran yang komprehensif.
3. Membangun lingkungan kerja yang mendorong komunikasi dan kolaborasi.
4. Memberi penghargaan dan pengakuan atas prestasi karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan, memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kesejahteraan ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih produktif bagi karyawannya, kesejahteraan karyawan

mencerminkan kondisi fisik, mental, emosional, dan sosial yang berdampak langsung pada produktivitas dan kepuasan kerja. Faktor utama yang mendukung kesejahteraan meliputi kesehatan fisik dan mental, stabilitas finansial, jaminan sosial, serta lingkungan kerja yang suportif. Manfaat kesejahteraan mencakup peningkatan produktivitas, retensi karyawan, serta citra positif perusahaan. Untuk meningkatkan kesejahteraan, perusahaan dapat menyediakan tunjangan, asuransi, fasilitas kerja yang baik, serta program kesehatan dan penghargaan. Dengan strategi yang tepat, kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

2.1.5 Lingkungan Kerja

Ruang kerja meliputi segala sesuatu di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas mereka, seperti kebersihan, musik, pencahayaan, dan lain sebagainya (Muttaqien, 2023). Lingkungan ini mencakup segala aspek yang berada di sekitar karyawan dan berdampak pada individu maupun kelompok saat melaksanakan pekerjaan. Faktor-faktor seperti keberadaan pendingin udara, pencahayaan yang memadai, dan berbagai aspek lainnya juga berkontribusi terhadap kenyamanan dan produktivitas (Darmadi, 2024), dengan kata lain, lingkungan kerja bukan sekedar alat dan perlengkapan yang digunakan, tetapi juga mencakup metode kerja dan konteks di mana seseorang beroperasi, yang berdampak pada kinerja, baik secara individu maupun kelompok, berikut beberapa aspek lingkungan kerja secara terperinci:

A. Aspek Lingkungan Kerja

Ruang Kerja Fisik

Kondisi ruang kerja yang ideal, seperti pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara yang baik, dan kebersihan lingkungan, sangat berperan dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman. Fasilitas yang lengkap, seperti ruang istirahat, area berkumpul, dan peralatan kerja yang sesuai, turut mendukung peningkatan produktivitas karyawan. Selain itu, kenyamanan kerja juga dipengaruhi oleh suhu ruangan serta posisi tempat kerja yang strategis.

Lingkungan Kerja Non Fisik

Budaya bertugas positif yang meliputi nilai-nilai dan norma-norma yang dianut perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan, kejelasan struktur organisasi, terutama dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, membantu karyawan memahami perannya dalam tim, gaya kepemimpinan yang suportif dan komunikatif juga dapat meningkatkan semangat kerja dan kolaborasi antar anggota tim.

Dengan demikian dapat disimpulkan, lingkungan kerja mencakup faktor fisik dan non-fisik yang memengaruhi kenyamanan serta produktivitas karyawan. Aspek fisik meliputi pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan, serta fasilitas yang mendukung kenyamanan kerja. Sementara itu, aspek non-fisik mencakup budaya kerja, struktur organisasi yang jelas, dan kepemimpinan yang suportif. Kombinasi lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

B. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja (Firmansyah & Mahardhika, 2018) yang kondusif sangat penting untuk mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan, berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja:

- a. Penerangan atau Cahaya: Pencahayaan yang memadai memastikan karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan mengurangi risiko kelelahan mata. Penerangan yang kurang atau berlebihan dapat mengganggu konsentrasi dan kesehatan karyawan.
- b. Suhu dan Kelembapan: Suhu ruangan yang terlalu panas atau dingin, serta tingkat kelembapan yang tidak sesuai, dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan menurunkan efisiensi kerja. Pengaturan suhu dan kelembapan yang tepat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.
- c. Sirkulasi Udara: Ventilasi yang baik memastikan aliran udara segar, yang penting untuk kesehatan dan kenyamanan karyawan, udara yang pengap atau kurang sirkulasi dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan konsentrasi.
- d. Kebisingan: Tingkat kebisingan yang tinggi di tempat kerja dapat mengganggu konsentrasi dan meningkatkan stres, pengendalian sumber kebisingan, seperti mesin atau percakapan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang tenang.
- e. Keamanan dan Kebersihan: Lingkungan kerja yang bersih dan aman mencegah kecelakaan dan penyakit, serta meningkatkan kenyamanan karyawan. Kebersihan fasilitas, seperti toilet dan area kerja, harus dijaga dengan baik.
- f. Fasilitas Kerja: Penyediaan fasilitas yang memadai, seperti peralatan kerja yang ergonomis, ruang istirahat, dan area makan, mendukung karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan efisien dan nyaman.
- g. Hubungan Antar Karyawan: Interaksi sosial yang positif antara karyawan, termasuk hubungan dengan atasan dan rekan kerja, menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan semangat kerja.
- h. Budaya Perusahaan: Nilai-nilai dan norma yang diterapkan dalam perusahaan mempengaruhi perilaku dan kepuasan kerja karyawan, budaya perusahaan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keseimbangan kerja-hidup akan meningkatkan kinerja karyawan.

Mengutip dari (Prabowo, 2023) berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja :

1. Faktor Pribadi
Pengetahuan, keterampilan, dan motivasi individu memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.
2. Faktor Tim
Dukungan dan kerjasama antar rekan kerja sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan kinerja tim.
3. Faktor Sistem

Sistem kerja yang jelas dan fasilitas yang memadai akan menunjang kelancaran proses kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan, lingkungan kerja yang kondusif sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Faktor-faktor utama yang memengaruhi lingkungan kerja meliputi pencahayaan, suhu, sirkulasi udara, kebisingan, keamanan, kebersihan, serta fasilitas yang menunjang kenyamanan kerja. Selain itu, hubungan sosial antar karyawan, budaya perusahaan, serta faktor pribadi, tim, dan sistem juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Kombinasi semua faktor ini membantu meningkatkan efisiensi, kenyamanan, dan semangat kerja karyawan.

C. Manfaat Lingkungan Kerja yang Baik

Lingkungan kerja mencakup hubungan antara rekan kerja serta antara bawahan dengan atasan, selain juga meliputi kondisi fisik di tempat karyawan melaksanakan tugasnya. Nistemido menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah segala hal yang berada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi mereka dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Datu Mikan et al. (2023) menambahkan bahwa lingkungan kerja mencakup faktor-faktor seperti penerangan, keamanan, suhu udara, kebisingan, dan ruang gerak. Lingkungan kerja yang tertata dengan baik dan kondusif akan memberikan dampak positif bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas produksi di area kerja tersebut.

Ruang kerja yang nyaman dan menunjang, dapat memperbaiki produktivitas karyawan secara signifikan, pegawai agar merasa dihargai dan nyaman cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi, selain itu, lingkungan kerja yang positif juga berpotensi meringankan banyaknya pikiran dan memperbaiki

kemakmuran mental pegawai (Panjaitan, 2018).

Dengan menyimpulkan, ruang kerja mencakup aspek fisik dan hubungan sosial yang memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Faktor seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, serta hubungan antar karyawan dan atasan berperan penting dalam menghasilkan kinerja yang kondusif. Ruang kerja yang nyaman dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta kesejahteraan mental karyawan, sekaligus mengurangi stres dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif.

D. Indikator Lingkungan Kerja.

Adapun beberapa tolak ukur atau pun indikator dari lingkungan kerja yang berkualitas menurut (Hulu et al., 2022), yaitu sebagai berikut:

- a. Hubungan antar pegawai
Salah satu indikator lingkungan kerja yang baik dan berkualitas adalah adanya hubungan yang positif di antara rekan kerja dalam menjalankan tugas masing-masing. Hubungan tersebut ditandai dengan komunikasi yang konstruktif, saling membantu saat menghadapi kesulitan, berbagi pengalaman, serta saling mendukung terutama saat menghadapi tekanan atau situasi sulit dalam pekerjaan.
- b. Suasana kerja
Lingkungan kerja yang harmonis dan tenang, jauh dari gangguan kebisingan, sangat penting agar karyawan dapat tetap fokus dan berkonsentrasi. Suasana yang nyaman dan rileks ini juga dapat meningkatkan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
- c. Fasilitas kerja
Ketersediaan fasilitas kerja yang lengkap dan memadai menjadi tolak ukur penting dalam menilai kualitas lingkungan kerja. Dengan fasilitas yang memadai, karyawan akan lebih bersemangat dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan.

Dengan demikian dapat disimpulkan, lingkungan kerja yang berkualitas ditentukan oleh faktor kesehatan dan keselamatan kerja, keadilan dalam kebijakan perusahaan, budaya organisasi, komunikasi yang efektif, serta peluang pengembangan karir. Selain itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi juga berperan penting. Hubungan harmonis antar karyawan, suasana kerja yang nyaman, serta fasilitas yang memadai mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan efisien.

2.1.6 Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal merujuk pada interaksi antara individu dalam konteks kerja dan organisasi, yang berfungsi sebagai dorongan untuk bekerja sama secara efektif sehingga tercipta kepuasan dalam aspek ekonomi, psikologis, dan sosial. Menurut Siagian (2017), hubungan antar manusia meliputi semua bentuk interaksi, baik yang bersifat formal maupun informal, yang harus dibangun dan dipertahankan dalam sebuah organisasi. Tujuan dari upaya ini adalah menciptakan tim yang solid dan harmonis demi mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Serta demikian dapat disimpulkan, hubungan interpersonal dalam organisasi mencakup interaksi formal dan informal yang mendukung kerja sama produktif. Hubungan yang baik membantu membangun tim yang solid, meningkatkan kepuasan ekonomi, psikologis, dan sosial, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis untuk mencapai tujuan bersama.

A. Manfaat Hubungan Interpersonal

Manfaat dari hubungan interpersonal sangat luas, mencakup berbagai aspek dalam kehidupan baik pribadi maupun profesional, hubungan yang baik dapat membawa dampak positif terhadap kesejahteraan, produktivitas, dan kesuksesan individu (Dudung Abdullah, 2015).

Berikut adalah beberapa manfaat utama dari hubungan interpersonal:

1. Meningkatkan Kesejahteraan Emosional
Hubungan yang positif memberikan dukungan emosional sehingga mengurangi perasaan kesepian, selain itu, interaksi dengan orang lain dapat membantu individu mengelola stres melalui komunikasi dan empati yang diterima.
2. Memperkuat Kepercayaan Diri
Dukungan dari orang lain berperan penting dalam meningkatkan rasa percaya diri dan penghargaan terhadap diri sendiri, umpan balik konstruktif dari hubungan yang baik juga memfasilitasi pengembangan diri yang lebih baik.
3. Mempermudah Komunikasi
Hubungan interpersonal yang erat dapat meningkatkan keterampilan komunikasi, seperti mendengarkan secara aktif dan mengungkapkan ide dengan jelas, hal ini akan mengurangi kemungkinan kesalahpahaman dan konflik dalam interaksi sosial.
4. Meningkatkan Kerjasama dan Kolaborasi
Dalam konteks kerja atau tim, hubungan interpersonal yang positif mendorong kerjasama yang lebih efektif, ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.
5. Meningkatkan Kepuasan Hidup
Hubungan yang sehat dan saling mendukung akan memberikan rasa bahagia dan kepuasan, interaksi dengan orang lain juga memperkaya pengalaman hidup seseorang.
6. Mengurangi Konflik
Dengan keterampilan interpersonal yang baik, konflik dapat dikelola dengan cara yang sehat dan konstruktif, ini mendorong penyelesaian masalah melalui kompromi dan saling pengertian.
7. Membuka Peluang dan Jaringan Sosial
Hubungan interpersonal yang baik memperluas jaringan sosial dan profesional, hal ini memberikan akses kepada informasi, peluang karier, serta sumber daya yang lebih luas.
8. Meningkatkan Kesehatan Fisik
Penelitian menunjukkan bahwa hubungan sosial yang positif dapat mendukung kesehatan fisik yang lebih baik, seperti menurunkan tekanan darah dan risiko penyakit kronis, rasa dukungan sosial juga dapat mempercepat proses pemulihan dari sakit.
9. Mendukung Pengembangan Karier
Hubungan yang baik memfasilitasi adanya mentor-murid dan pengembangan jaringan profesional, yang pada akhirnya membantu membangun reputasi positif di tempat kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan, hubungan interpersonal yang baik memberikan banyak manfaat, termasuk kesejahteraan emosional, peningkatan kepercayaan diri, komunikasi yang lebih efektif, serta kolaborasi yang

harmonis. Selain itu, hubungan yang positif dapat mengurangi konflik, memperluas jaringan sosial, mendukung kesehatan fisik, dan mempercepat pengembangan karier. Semua aspek ini berkontribusi pada kepuasan hidup dan produktivitas yang lebih tinggi.

B. Indikator Hubungan Interpersonal

Indikator hubungan interpersonal adalah parameter yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas interaksi antar individu dalam berbagai konteks, seperti di tempat kerja, lingkungan pendidikan, atau kehidupan sehari-hari (Dudung, 2015).

Indikator-indikator ini mencerminkan seberapa sehat, produktif, dan saling mendukung suatu hubungan (Kartini, Zed, & Nugroho, 2023). Berikut adalah beberapa indikator utama yang menjadi acuan dalam menilai hubungan interpersonal:

1. **Komunikasi yang Efektif**
 - a. Kemampuan untuk berbicara dan mendengarkan secara aktif.
 - b. Penyampaian pesan yang jelas, empatik, dan tidak menyakiti perasaan orang lain.
 - c. Keterbukaan dalam berbagi informasi serta menerima umpan balik.
2. **Kepercayaan**
 - a. Tingkat keyakinan bahwa individu lain dapat diandalkan dan bertindak dengan itikad baik.
 - b. Keberanian untuk membagikan informasi pribadi atau sensitif tanpa rasa takut akan pengkhianatan.
3. **Empati**
 - a. Kemampuan untuk memahami dan merasakan emosi orang lain.
 - b. Menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain.
4. **Kerjasama**
 - a. Kemampuan untuk bekerja sama demi mencapai tujuan bersama.
 - b. Kesiediaan untuk membantu dan menerima bantuan saat diperlukan.
5. **Pengelolaan Konflik**
 - a. Kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan pendapat secara konstruktif tanpa merusak hubungan.
 - b. Menghindari sikap agresif, pasif, atau defensif dalam menangani

konflik.

6. **Penghargaan terhadap Orang Lain**
 - a. Menghormati pendapat, nilai, dan perbedaan individu lain.
 - b. Menghindari perilaku merendahkan atau diskriminatif.
7. **Dukungan Sosial**
 - a. Kesiediaan untuk memberikan dukungan emosional, moral, atau praktis kepada orang lain.
 - b. Menciptakan rasa aman dan kenyamanan dalam hubungan.
8. **Keterbukaan**
 - a. Kesiediaan untuk berbagi informasi, perasaan, dan pengalaman secara jujur.
 - b. Menghindari sikap tertutup atau manipulatif dalam interaksi.
9. **Keintiman (Dalam Hubungan Dekat)**
 - a. Adanya kedekatan emosional yang ditandai dengan saling pengertian dan perhatian.
 - b. Komitmen untuk menjaga agar hubungan tetap kuat dan sehat.
10. **Fleksibilitas**
 - a. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi atau perubahan dalam hubungan.
 - b. Tidak kaku dalam menetapkan ekspektasi terhadap orang lain.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang meneliti sesuai dengan variabel yaitu pengaruh kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja dan hubungan interpersonal terhadap produktivitas kerja karyawan, sebagai berikut:

Tabel 2.2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis Dan Tahun	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
1.	(K. A. Pratiwi, Telagawathi, Mertaningrum, & Ariasih, 2019)	Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan RSUP Sanglah Denpasar-Bali	X1: Pengaruh Kesejahteraan Karyawan X2: Disiplin Kerja Y: Produktivitas Kerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Kesejahteraan Karyawan dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan
2.	(Lestari, 2021)	Pengaruh Program Kesejahteraan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Karanganyar	X1: Program Kesejahteraan X2: Gaya Kepemimpinan Y: Produktivitas Kerja Karyawan	Observasi Angket	Kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan
3.	(Azis, Eldianson, & Tampubolon, 2022)	Kesejahteraan Karyawan Mempengaruhi Produktivitas Kerja Perusahaan di Era Pandemi Covid-19	X1: Kesejahteraan Karyawan Y: Produktivitas Kerja Karyawan	Pendekatan Studi Pustaka	kesejahteraan sangat berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.
4.	(Moch. Tegar Pratama, Lula Lutfiah Intani, & Ayu Lucy	Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Produktivitas	X1: Kesejahteraan Karyawan	Sampling Jenuh	Kesejahteraan berpengaruh signifikan

No	Penulis Dan Tahun	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
	Larassaty, 2023)	kerja Dan Loyalitas Karyawan CV. Rojokoyo farm	Y1: Produktivitas Kerja Y2: Loyalitas Karyawan		terhadap variabel loyalitas karyawan dan produktivitas karyawan.
5.	(Muttaqien et al., 2023)	Analysis Of Compesation And Work Enviroment On Employee Productivity In Regional Water Drinking Compaines, Lumajang District	X1: Analysis Of Compesation X2: Work Enviroment Y: Employee Productivity Regional	Regresi Linier Berganda	kompensasi (kesejahteraan karyawan) dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
6.	(Adillah, 2024)	Kesejahteraan Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja	X1: Kesejahteraan Pegawai X2: Disiplin Kerja M: Kepuasan Kerja Y: Produktivitas Kerja	Smart Pls 3 dan teknik pengumpulan data dengan penyebaran kusioner	Kesejahteraan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas
7.	(Faidah & Nugraha, 2024)	Kesejahteraan, Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan UMKM Keripik Pisang di Bandarlampung	X1: Kesejahteraan X2: Budaya Kerja X3: Gaya Kepemimpinan Y: Produktivitas Kerja Karyawan	Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM)	Kesejahteraan pekerja meningkatkan produktivitas
8.	(Islami et al., 2024)	Pengaruh Kesejahteraan Karyawan,	X1: Pengaruh	Regresi Linier Berganda	Kesejahteraan

No	Penulis Dan Tahun	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
		Lingkungan Kerja , dan Hubungan Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Kesejahteraan Karyawan X2: Lingkungan Kerja X3: Hubungan Interpersonal Y: Terhadap Produktivitas Karyawan		karyawan, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal berpengaruh terhadap produktivitas kerja.
9.	(Maharani Posumah et al., 2024)	Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Yang Di Mediasi Oleh Semangat Kerja Pada Karyawan Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bolaang Mongondow	X1: Kesejahteraan Karyawan X2: Lingkungan Kerja X3: Produktivitas Kerja Yang Di Mediasi Oleh Semangat Kerja Pada Karyawan	Kuisisioner	Kesejahteraan karyawan serta Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap semangat kerja dan produktivitas kerja
10.	(Pokhrel, 2024b)	Pengaruh Kesejahteraan Dan Model Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada BSI KCP Cemara Asri Tahun 2020-2022	X1: Pengaruh Kesejahteraan X2: Model Kepemimpinan Y: Produktivitas Kerja Karyawan	Skala Likert	Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh variabel lain, seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi dan lain-lain. Kesejahteraan

No	Penulis Dan Tahun	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
					berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Sumber : Penelitian Terdahulu 2014-2025

2.3 Kerangka Penelitian

2.3.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran merupakan dasar konseptual penelitian yang dirangkum dari fakta-fakta, hasil observasi, dan kajian literatur. Kerangka ini memuat teori, prinsip, atau konsep-konsep yang menjadi landasan dalam penelitian. Dalam kerangka berpikir, variabel-variabel yang diteliti dijelaskan secara rinci dan relevan dengan masalah yang diangkat, sehingga dapat menjadi dasar untuk menjawab permasalahan penelitian.

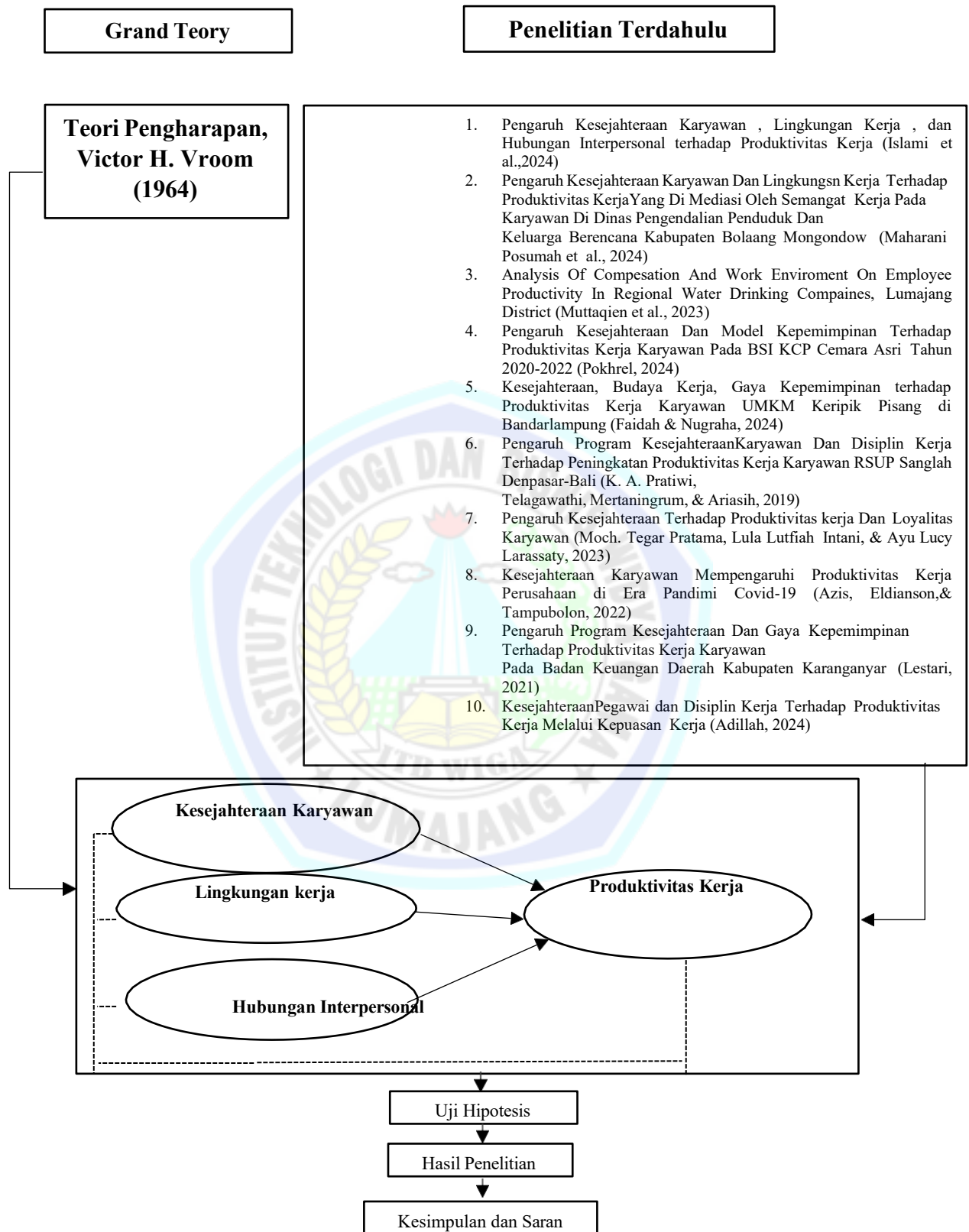
Kerangka berpikir juga berfungsi sebagai alat bagi peneliti dalam menganalisis perencanaan serta mengarahkan asumsi yang akan diuji. Pada penelitian kuantitatif, hasil akhirnya biasanya berupa penerimaan atau penolakan terhadap hipotesis. Sementara itu, dalam penelitian yang bersifat naratif, peneliti menggunakan data dan teori untuk menjelaskan fenomena, yang kemudian dapat menghasilkan pembaruan pernyataan atau hipotesis.

Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan beragam aspek yang sudah Kerangka berpikir dalam penelitian adalah landasan pemikiran yang disusun berdasarkan sintesis fakta-fakta, hasil observasi, dan kajian literatur. Kerangka ini memuat teori, prinsip, serta konsep-konsep yang menjadi dasar penelitian. Selain itu, kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel yang diteliti.

Biasanya, kerangka berpikir disajikan dalam bentuk diagram yang menggambarkan alur pemikiran peneliti serta interaksi antara variabel-variabel penelitian.

Menurut Sugiono (2019) dalam (Syahputri, Fallenia, & Syafitri, 2023). Dalam penelitian ini, grand theory yang digunakan adalah Goal Setting Theory, kinerja pegawai telah menjadi fokus dalam berbagai penelitian sebelumnya. namun, dalam studi ini, kami mengkaji kinerja pegawai dengan pendekatan yang berbeda, yakni menganalisis pengaruh kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini difokuskan pada karyawan di Meubel Lumajang Sari Sofa.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan di lapangan, peneliti merujuk pada teori dan penelitian sebelumnya sebagai landasan pendukung untuk argumentasi yang akan dianalisis secara kritis dan sistematis, analisis ini kemudian digunakan untuk merumuskan hipotesis, selanjutnya, hipotesis yang telah ditetapkan akan diuji melalui serangkaian uji instrumen penelitian, analisis regresi linier berganda, serta uji parsial, simultan, dan determinasi, guna mendapatkan hasil penelitian yang valid, kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan dijelaskan lebih lanjut sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

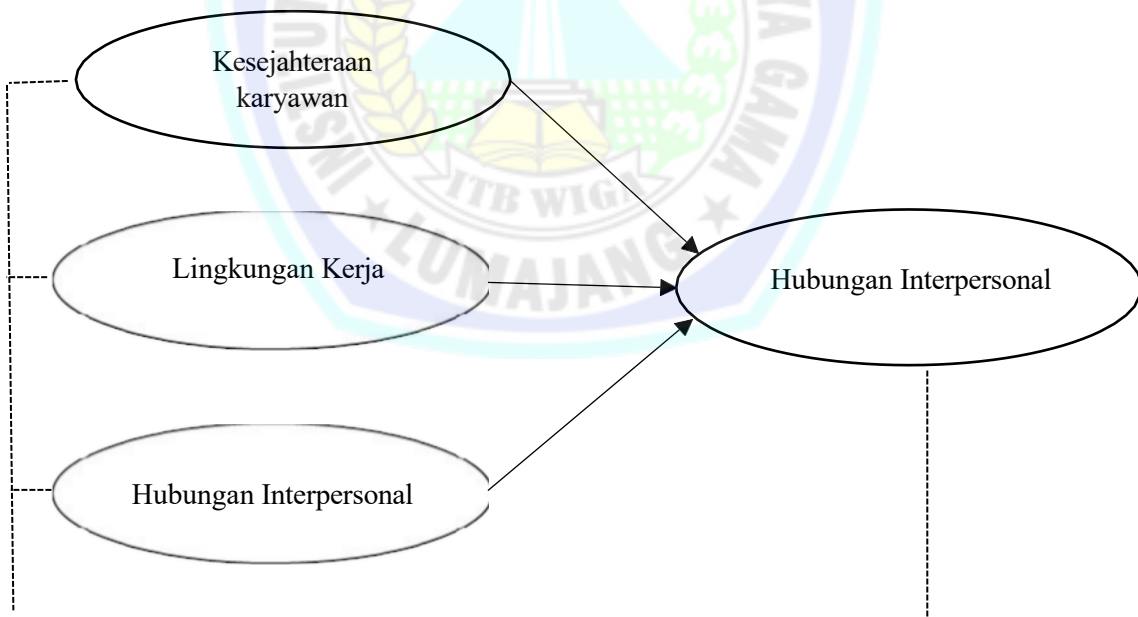
Keterangan:

—————▶ : Simultan

----- : Parsial

2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan teoretis yang menghubungkan variabel-variabel dalam penelitian, yakni variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Hubungan tersebut akan diamati atau diukur selama pelaksanaan penelitian. Dalam penelitian ini, kerangka konseptual dirancang untuk memahami bagaimana kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang diajukan sebagai jawaban atas rumusan masalah dalam penelitian, dan biasanya dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Menurut Sugiyono (2017) dalam Ernanda (2017), hipotesis adalah suatu pernyataan yang menggambarkan hubungan antara dua variabel atau lebih dan kebenarannya dapat dibuktikan melalui data penelitian empiris, hipotesis dalam riset kuantitatif dirumuskan untuk mengarahkan penelitian dan sebagai dasar pengambilan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh.

Dengan demikian, Hipotesis merupakan dugaan awal atas rumusan masalah yang berkaitan dengan keterkaitan antar variabel, dan disusun dalam bentuk pernyataan yang memungkinkan untuk diuji kebenarannya secara empiris, dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah:

a. Hipotesis Pertama

Kesejahteraan karyawan Kesejahteraan merupakan salah satu elemen kunci yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Kesejahteraan itu sendiri mencakup kondisi di mana karyawan merasa puas terhadap upah, fasilitas, serta lingkungan kerja yang mendukung. Di sisi lain, semangat kerja mencerminkan dorongan motivasi dari dalam diri yang mendorong karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal (Hidayat, 2023).

Kemakmuran pegawai adalah Imbalan tambahan, baik berupa materi maupun nonmateri, yang diberikan sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental

karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat (Izzatul Afkarina, 2024) .

Berdasarkan pendapat tersebut, dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan (Azis, Eldianson,& Tampubolon, 2022), (Mulyadi, 2023), (Adillah, 2024), (Faidah & Nugraha, 2024) dan (Pokhrel, 2024b), menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh signifikan serta positif terhadap produktivitas kerja karyawan, hal tersebut sangat penting untuk keberlangsungan serta kemajuan perusahaan.

Dilatarbelakangi oleh temuan dari penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara kesejahteraan karyawan dan produktivitas kerja karyawan, hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Kesejahteraan karyawan berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan Meubel Lumajang Sari Sofa.

b. Hipotesis Kedua

Lingkungan kerja menjadi salah satu elemen penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja yang optimal dari karyawan merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar keberlangsungan aktivitas kerja terjaga dan kinerja karyawan dapat meningkat (Lestary, 2017).

Lingkungan kerja mencakup dua aspek utama, yaitu kondisi fisik dan sosial. Aspek fisik mencakup hal-hal seperti lokasi tempat kerja, tata letak ruang kerja, peralatan kerja, serta jenis pekerjaan yang dilakukan. Sementara itu, aspek sosial meliputi budaya organisasi, hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan, pihak eksternal, serta kebijakan dan peraturan yang berlaku di

perusahaan. Secara keseluruhan, tempat atau lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mendukung kenyamanan dan efektivitas pegawai merupakan sesuatu yang dimiliki sepenuhnya oleh karyawan dan dapat mempengaruhi kerja karyawan terhadap kewajiban yang dibebankan oleh perusahaan, dalam memahami lingkungan kerja, para ahli menunjukkan bahwa ruang lingkupnya sangatlah luas, berdasarkan penjelasan Sedarmayanti Ahmad Sahru Romadhon, (2015) , lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama : lingkungan kerja fisik dan non-fisik.

Berdasarkan pendapat tersebut, dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan (Maharani Posumah et al., 2024) dan (Muttaqien et al., 2023), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, hal tersebut dapat menjadi faktor penting agar produktivitas kerja karyawan, berjalan dengan baik bagi perusahaan.

Dilatarbelakangi oleh temuan dari penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas kerja karyawan, hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan meubel Lumajang Sari Sofa.

c. Hipotesis Ketiga

Menurut Howard Gardner dalam (Suranto AW. hlm, 2015), Kecerdasan interpersonal atau *interpersonal intelligence* adalah kemampuan seseorang dalam memahami dan menanggapi suasana hati, karakter, serta motivasi orang

lain. Hubungan interpersonal sendiri merupakan interaksi antara dua individu atau lebih yang saling bergantung satu sama lain, di mana mereka saling berkomunikasi dan memengaruhi satu sama lain dalam prosesnya pola interaksi yang konsisten., tentu saja, hubungan tersebut akan memberikan pengaruh terhadap satu dengan yang lainnya atau dapat dikatakan juga sebagai hubungan yang bersifat timbal balik.

Hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja (Kartini, 2023) mengacu pada kualitas interaksi sosial antar karyawan, yang mencakup hubungan antar individu dan dinamika dalam kelompok kerja, peran hubungan tersebut sangat penting karena dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan secara signifikan, interaksi interpersonal yang baik merupakan kunci terciptanya perasaan nyaman pada individu, dalam berbagai konteks sosial, selain itu hubungan ini berkontribusi pertumbuhan dan perkembangan aspek kognitif dan sosial, serta membantu membangun identitas pribadi yang positif dan koheren, sebaliknya ketidakmampuan membangun hubungan interpersonal yang baik dapat menghambat proses interaksi sosial seseorang sehingga merasa terasing atau terisolasi dalam lingkungannya. lingkungan. Hubungan interpersonal sendiri melibatkan dua orang atau lebih yang saling berinteraksi. bergantung satu sama lain dan berinteraksi dalam pola yang konsisten. Interaksi ini bersifat timbal balik, dimana setiap individu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan pendapat tersebut, dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan (Islami,2024), hubungan interpersonal berpengaruh

signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan keterkaitan variabel lain yang mendukung, serta bagus untuk perkembangan perusahaan di masa mendatang.

Dilatarbelakangi oleh temuan dari penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara hubungan interpersonal dan produktivitas kerja karyawan, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Hubungan interpersonal berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan Meubel Lumajang Sari Sofa.

d. Hipotesis Keempat

Kesejahteraan karyawan merupakan aspek krusial dalam mendorong peningkatan kinerja di tempat kerja. Kesejahteraan ini mencerminkan kondisi di mana karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterima, baik berupa gaji, tunjangan, maupun lingkungan kerja yang nyaman (Hidayat, 2023). Selain itu, semangat kerja yang berasal dari motivasi internal turut berperan dalam mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik dalam menjalankan tanggung jawabnya. Menurut Izzatul Afkarina (2024), kesejahteraan karyawan juga dapat diartikan sebagai bentuk kompensasi tambahan, baik material maupun nonmaterial, yang diberikan secara bijak oleh perusahaan guna menjaga dan meningkatkan kondisi fisik serta mental karyawan, sehingga produktivitas mereka tetap optimal. Di sisi lain, lingkungan kerja menjadi faktor penting yang turut memengaruhi performa karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung kelangsungan aktivitas kerja dan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja (Lestary, 2017). Selain kesejahteraan

dan lingkungan kerja, hubungan interpersonal juga memainkan peran penting. Suranto AW (2015) menyatakan bahwa kecerdasan interpersonal, yaitu kemampuan memahami dan merespons suasana hati, motivasi, serta temperamen orang lain, merupakan komponen penting dalam interaksi sosial di tempat kerja. Hubungan interpersonal, yang terjadi antara dua individu atau lebih dan dibangun melalui pola interaksi yang konsisten, bersifat saling memengaruhi dan menciptakan hubungan timbal balik.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islami (2024), ditemukan bahwa variabel kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Dilatarbelakangi oleh temuan dari penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara Berdasarkan variabel kemakmuran pegawai, ruang kerja, dan hubungan antar pribadi terhadap efektivitas kerja pegawai, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4: terdapat pengaruh secara simultan kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja dan hubungan interpersonal terhadap produktivitas kerja karyawan pada Meubel Lumajang Sari Sofa.